

Gedragspatronen van academiedirecteuren bij het opstellen van de begroting

Een onderzoek onder academiedirecteuren van de Haagse Hogeschool door middel van scripts



Masterscriptie Open Universiteit Nederland
Faculteit Managementwetenschappen
Afstudeerkring Performance Management in Publieke Organisaties

Engelse titel: Behavioral patterns of academy directors in the preparation of the budget

Student:	Theo de Joode
Adres en woonplaats:	Graaf Ottolaan 9 2263 TV Leidschendam
Studentnummer:	837279669
Begeleider en examinerator:	Drs. J.M. van Luik
Medebeoordelaar:	Lic. M.J.M. Crijns

December 2010

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1. Inleiding	
1.1. Ten geleide	7
1.2. Probleemstelling	7
1.3. Doelstelling	8
1.4. Relevantie	8
1.5. Inperking onderzoek	9
1.6. Definities	9
2. Theoretisch kader	
2.1. Inleiding	10
2.2. Institutionele economie	10
2.2.1. Essentie	10
2.2.2. Oorsprong	10
2.2.3. Doel	11
2.2.4. Oud en nieuw	11
2.2.5. Oud-institutionele economische benadering	11
2.3. Model Burns en Scapens	12
2.4. Scripts	14
2.4.1. Oorsprong	14
2.4.2. Ontstaan	16
2.4.3. Doelen	16
2.4.4. Gedrag patronen	16
2.4.5. Variaties	16
2.4.6. Metafoor	17
2.4.7. Categorieën	17
2.4.8. Typen	17
2.4.9. Verkrijging	18
3. Methodologie	
3.1. Onderzoekstype	19
3.2. Onderzoeksstrategie	19
3.2.1. Bureauonderzoek	19
3.2.2. Casusonderzoek	19
3.3. Onderzoeksmethoden	20
3.3.1. Dataverzameling	20
3.3.2. Steekproeftrekking	24
3.3.3. Dataverwerking	24
3.4. Validiteit en betrouwbaarheid	26
3.5. Ethiek	29
4. Resultaten empirisch onderzoek	
4.1. Inleiding	30
4.2. Gezamenlijke hoofdthema's	30
4.3. Gezamenlijke tracks	32
4.4. Scripts	33

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	
5.1. Inleiding	43
5.2. Conclusie	43
5.3. Discussie	45
5.4. Aanbevelingen	49
6. Literatuurlijst	50
7. Bronnen documentenonderzoek	54
8. Bijlagen	
Bijlage 1: Definities	55
Bijlage 2: Context: De Haagse Hogeschool	57
Bijlage 3: Betekenis documenten	63
Bijlage 4: Format eerste individuele interview	65
Bijlage 5: Format tweede individuele interview	67
Bijlage 6: Format groepsinterview	69
Bijlage 7: Brief aan directeuren	71
Bijlage 8: Citaten per thema	73
Bijlage 9: Gezamenlijke tracks per beslispunt	75
9. Figuren	
Figuur 1: Het framework van Burns en Scapens	76
Figuur 2: Presentatievormen scripts	78
10. Tabellen	
Tabel 1: Keuze soort interview	79
Tabel 2: Ontsluiting bronnen	81
Tabel 3: Doel bestuderen documenten	82
Tabel 4: Format documentenonderzoek	83
Tabel 5: Stappen interpretive interactionism	84
Tabel 6: Gezamenlijke tracks bij gezamenlijke beslispunten	85
Tabel 7: Overzicht gezamenlijke handelingen en tracks	86

Voorwoord

Onderzoek doen wordt vaak vergeleken met een ontdekkingsreis, waarbij je diverse gebieden bezoekt en onderzoekt. Ik vergelijk het met diepzeeduiken, waarbij je langdurig naar beneden gaat. Soms kom je boven met iets waardevols en soms niet.

Bij de zoektocht naar een onderwerp heb ik verschillende gebieden aangedaan. Bijvoorbeeld de contingencytheorie, het garbage can model, institutionele economie, scripts, performance management en new public management. Dit alles gebaseerd op een aantal kernwoorden die mijn interesse vertegenwoordigden en waarmee ik dit hele proces ben begonnen, zoals gedrag, scripttheorie, institutionele theorie, managementaccounting, prestatie indicatoren en non-profitorganisaties.

Ik werd geplaagd door mijn brede interesse, die het maken van keuzes erg moeilijk maakte. Wel wist ik snel dat ik iets met gedrag wilde, het liefst gecombineerd met één van de andere interessegebieden. Uiteindelijk is het gelukt om een onderwerp te vinden dat mijn interesse had, waarbij het onderzoek uitgevoerd kon worden in mijn werkzame praktijk en voldeed aan de wetenschappelijke eisen. Bovendien lukte het om twee interessegebieden te combineren, namelijk scripts en institutionele economie.

Tijdens mijn zoektocht werd ik gegrepen door een interessante metafoor in een wetenschappelijk artikel van Gioia en Poole (1984) namelijk: de organisatie als theater. Deze is hierom op het titelblad weergegeven en wordt hier nogmaals vermeld:

Mensen hebben de mogelijkheid om een stap terug te doen om te kijken waar ze mee bezig zijn. Hun begrip van wat ze aan het doen zijn heeft het metaforische karakter van de uitvoering van een script voor een spel of een film. Het script concept opereert daarom op basis van een omsluitende metafoor: de organisatie als theater (Goffman).

Deze scriptie gaat over scripts van academiedirecteuren bij het opstellen van hun begroting. Het klopt zoals het hierboven is beschreven: de directeuren konden inderdaad een stap terugdoen, om te kijken hoe zij handelen bij het opstellen van hun begroting.

Scripts zijn voor een ieder bekend uit de filmwereld. De link is dan snel gemaakt. De film begint, ga er maar goed voor zitten. De film wordt eerst ingeleid, daarna wordt de achtergrond van de film duidelijk gemaakt, een kijkje achter de schermen. Dan gaat de film draaien, het empirisch onderzoek, waarna nog een kritische terugblik volgt. Veel plezier!

Een ieder die mij bij het keuzeprocess, het onderzoek en de scriptie heeft geholpen, dank ik hartelijk. Een bijzonder woord van dank hiervoor gaat uit naar mijn ex-collega drs. Arjan Trommel, mijn scriptiebegeleider drs. Max van Luik, voormalig docent dr. Ivo de Loo, de medebeoordelaar van de scriptie lic. Mimi Crijns en natuurlijk de academiedirecteuren die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Daarnaast wil ik mijn nicht Erika de Joode bedanken voor het meerdere keren halen en weer terugbrengen van verschillende boeken en het lezen van mijn scriptie. Verder wil ik eenieder bedanken die interesse heeft getoond in de voortgang van mijn scriptie, in het bijzonder mijn moeder.

Samenvatting

De samenvatting geeft een korte weergave van de belangrijkste punten uit deze scriptie.

Doelstelling:

Deze scriptie hoopt gestalte te geven aan de oproep in recente wetenschappelijke literatuur om bij onderzoeken van de management accountingpraktijk naast formele processen ook de informele processen te onderzoeken. Routines maken onderdeel uit van informele processen en kunnen gezien worden als gedragspatronen. Een script is een manier om gedragspatronen weer te geven. Deze scriptie hoopt ook een bijdrage te leveren aan de uitbreiding van de toepasbaarheid van scripts in organisaties, op het gebied van management accounting, en daarmee meer inzicht te geven in het gebruik van scripts.

Probleemstelling:

Welke gedragspatronen zijn door middel van scripts bij academiedirecteuren van de Haagse Hogeschool te ontdekken bij het opstellen van de begroting in de jaren 2007 t/m 2009?

Ontwerp/Methodologie/Aanpak:

Het onderzoek is explorerend (verkenkend) en beschrijvend van aard.

Het explorerende deel komt tot uitdrukking door onderzoek te doen naar scripts van academiedirecteuren bij het opstellen van hun begroting. Om scripts te ontdekken wordt gebruik gemaakt van de methode 'interpretive interactionism'. Een onderdeel van deze methode is meervoudig casusonderzoek. Vier academiedirecteuren zijn daarom onderworpen aan individuele interviews en aangemerkt als een aparte casus. Daarnaast heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden van deze academies. Deze cases leveren kwalitatieve gegevens op, die met elkaar zijn vergeleken en zijn geduid. Deze gegevens hebben de input gevormd voor een latere fase van 'interpretive interactionism', die tot uitdrukking is gekomen door het afnemen van twee groepsinterviews.

Het beschrijvende deel heeft betrekking op het theoretisch kader waarbinnen scripts vallen, dat door middel van literatuurstudie duidelijk is gemaakt.

Bevindingen:

Dit onderzoek kan bevestigen dat de methode 'interpretive interactionism' inderdaad een goede manier is om informele zaken boven tafel te krijgen. Door bijvoorbeeld te vragen naar dilemma's, problemen en crises worden voorname thema's werkelijk zichtbaar. Het is wel een bijzonder arbeidsintensieve methode.

De veronderstelling dat mensen de mogelijkheid hebben om een stap terug te doen om te kijken waar ze mee bezig zijn kan onderschreven worden. De aanname dat dit gevat kan worden in de metafoor 'script' wordt iets afgezwakt.

Er is namelijk niet altijd een bepaalde volgorde in handelingen aan te brengen, mede omdat er in sommige gevallen sprake is van een iteratief proces en handelingen niet altijd 'in serie lopen', maar ook parallel plaatsvinden.

Verder bleek het voor de directeuren soms lastig om een onderscheid te maken tussen mogelijke handelingen en daadwerkelijk toegepaste handelingen.

In de volgende gebieden (de zogenaamde beslispunten) komen gezamenlijke handelingen, in de vorm van scripts, voor:

- *Competenties en rol teamleiders;*
- *Informatievoorziening;*
- *Vertalen beleid;*
- *Wijze van begroten;*
- *Financiële situatie academie/bezuinigen;*
- *Personeelsformatie.*

Het vormen van een script is een goede manier om mensen na te laten denken over hun gedrag. Er zullen echter nog meer van dit soort onderzoeken moeten plaatsvinden om te kunnen concluderen dat het script een goede methode is om gedrag in organisaties te bestuderen.

Randvoorwaarden en beperkingen:

De handelingen waaruit de scripts bestaan, zijn gebaseerd op de ervaringen van tien academiedirecteuren. Bij de methode 'interpretive interactionism' is er, zoals de naam al doet vermoeden, sprake van interpretatie en van interactie. Daarbij geldt in zijn algemeenheid dat alle interpretaties onvoltooid zijn en niet afdoende. Er zullen ongetwijfeld nog meer variaties mogelijk zijn, die niet in de getoonde scripts tot uitdrukking zijn gekomen. Daarnaast kunnen vooroordelen bij interactie een rol spelen.

De onderzoeker is werkzaam bij de Haagse Hogeschool als local controller (oude naam: accountmanager) en vanuit die functie ook betrokken bij het opstellen van begrotingen. Ondanks dat er ten tijde van het onderzoek geen klantrelatie met de betrokken academiedirecteuren en de onderzoeker was en de onderzoeker zich bewust was van mogelijke vooroordelen, kunnen vooroordelen nooit helemaal geëlimineerd worden. Er was bijvoorbeeld geen onafhankelijk persoon die de tussenresultaten en de eindresultaten van de onderzoeker heeft gecontroleerd.

Waarde:

In theoretische zin dragen de scriptieresultaten bij aan de bevestiging dat de methode 'interpretive interactionism' bij kan dragen in het opsporen van informele processen binnen organisaties. Ook kan worden gesteld dat door het bestuderen van zowel regels als routines, formele en informele processen, het inzicht in de management accountingpraktijk inderdaad kan worden vergroot.

Daarnaast wordt een bijdrage geleverd aan het vergroten van het inzicht in de toepassing van scripts bij het onderzoeken van gedrag in organisaties.

Praktisch gezien kan het mensen helpen die verantwoordelijk zijn voor het opstellen van een begroting. Zij kunnen zien welke handelingen er verricht kunnen worden om tot het 'product' begroting te komen. Bovendien kunnen de scripts aan de basis staan voor een kritische analyse van het begrotingsproces door de directeuren en het College van Bestuur. Bijvoorbeeld door na te gaan of een efficiëncyslag gemaakt kan worden.

Sleutelwoorden:

Management accounting, interpretive interactionism, informele processen, routine, gedragspatronen, script, hogeschool, academiedirecteuren, begroting.

1. Inleiding

Deze scriptie is een verslag van het onderzoek dat is uitgevoerd in het kader van het afstuderen aan de Open Universiteit voor de Master Managementwetenschappen.

Het onderzoek gaat over scripts van directeuren bij het opstellen van de begroting.

Scripts zijn bekend uit de filmwereld. Ze geven een beschrijving van de omgeving, van de actoren en van het gedrag dat de actoren vertonen. Scripts worden vooral gebruikt in de meer kwalitatieve sociale wetenschappen, zoals de psychologie. Een voorbeeld van een script uit het dagelijkse leven is het restaurantbezoek. Het bevat een standaardvolgorde van gebeurtenissen, die typische activiteiten kenschetsen in een restaurant. Hierbij valt te denken aan het wenken van de ober tot en met het meedelen van de keuze aan de ober. In een script is flexibiliteit mogelijk in gedrag als er verschillende routes zijn die leiden tot resultaten met dezelfde algemene kenmerken. Deze routes zijn de 'sporen', 'paden' van een script en worden tracks genoemd (Loo et. al. 2006, Gioia en Manz 1985). De tracks kunnen gezien worden als de verschillende wegen die naar Rome leiden en bestaan uit één handeling of een groep handelingen. Een ober kan zich bijvoorbeeld actief of passief opstellen. De bijbehorende handelingen hebben hetzelfde resultaat voor ogen: het helpen van de klant.

In dit onderzoek wordt vooral ingezoomd op het gedrag in een organisatie en is een script een manier om gedragspatronen weer te geven. Het is *het geheel van waarneembare, terugkerende activiteiten en patronen van interactie die kenmerkend zijn voor een bepaalde situatie* (Barley en Tolbert 1997, Burns en Scapens 2000). Op deze manier kunnen de gebruikelijke werkwijzen ontdekt worden die academiedirecteuren bij het opstellen van hun begroting hanteren. Deze zoektocht wordt uitgebreid beschreven. De volgende paragraaf geeft aan in welk hoofdstuk dit wordt beschreven en welke volgorde wordt toegepast in deze scriptie. De opbouw van de scriptie komt hiermee tot uitdrukking.

1.1 Ten geleide

In deze paragraaf wordt de opbouw van deze scriptie duidelijk. Eerst worden de probleemstelling en de vragen die aan het onderzoek ten grondslag liggen beschreven. Daarna komen de doelstelling, de relevantie en de inperking van het onderzoek aan bod. Dit inleidende hoofdstuk wordt afgesloten met de definities die aan de basis liggen van het onderzoek.

Hierna zijn er twee hoofdonderdelen te onderscheiden, te weten een theoretisch deel en een praktisch deel. Na deze inleiding volgt de beschrijving van het theoretische deel, dat uit twee hoofdstukken bestaat. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven, waarna in hoofdstuk 3 de methodologische verantwoording aan de orde komt. Het praktische gedeelte bestaat uit hoofdstuk 4, waarin de resultaten van het onderzoek worden getoond. Ten slotte geeft hoofdstuk 5 de conclusie en discussie weer, en worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling is tot stand gekomen door het bestuderen van theorie en het ontdekken van leemtes hierin en het kritisch benaderen van de praktijk waarin ik werkzaam ben.

De probleemstelling luidt als volgt:

Welke gedragspatronen zijn door middel van scripts bij academiedirecteuren van de Haagse Hogeschool te ontdekken bij het opstellen van de begroting in de jaren 2007 t/m 2009?

Ter ondersteuning van het onderzoek hiernaar zijn de volgende vier deelvragen opgesteld en beantwoord:

1. Binnen welk theoretisch kader vallen scripts?
2. In welke context stellen de academiedirecteuren hun begrotingen in de betreffende periode op?

3. Welke gezamenlijke hoofdthema's kunnen worden ontdekt bij academiedirecteuren van de Haagse Hogeschool bij het opstellen van hun begroting in de jaren 2007 t/m 2009?
4. Welke gezamenlijke tracks kunnen binnen deze hoofdthema's worden opgespoord binnen de gestelde periode?

1.3 Doelstelling

In een verkennend en beschrijvend onderzoek wil ik het gedrag van academiedirecteuren onderzoeken bij het opstellen van hun begroting. Uit dit onderzoek komt naar voren welke belangrijke thema's tijdens dit proces spelen, hoe zij hiermee omgaan en welke gedragspatronen, in de vorm van scripts, ontdekt kunnen worden.

In mijn onderzoek wordt dus de nadruk gelegd op gedragspatronen (zijnde routines, informele processen), waarmee ik gestalte geef aan de oproep om bij onderzoeken van de management accountingpraktijk naast formele processen ook de informele processen te onderzoeken (Lukka 2007, Burns en Vaivio 2001, Burns en Scapens 2000).

Daarnaast hoopt dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de uitbreiding van de toepasbaarheid van scripts in organisaties, op het gebied van management accounting, en daarmee meer inzicht te geven in het gebruik van scripts.

In zijn algemeenheid wordt Scapens (2006) gevolgd in zijn doel om bij huidige onderzoeken te begrijpen wat er in de praktijk gebeurt en hoe de praktijk zich ontwikkelt en deze kennis theoretiseert (inductie).

1.4 Relevantie

Theoretisch en wetenschappelijk gezien sluit het onderwerp aan op recente literatuur op het gebied van management accounting en scripts. Hieronder wordt dat toegelicht.

Management accounting

Er is veel geschreven over management accounting. Veelal stonden veranderingen¹ en technologie² in deze onderzoeken centraal. Anderen³ onderzochten conflicten met betrekking tot pogingen om management accounting te veranderen, alsook het verzet tegen deze veranderingen. Meestal stonden in die onderzoeken formele systemen (zoals activity-based costing) centraal. Studies naar het informele domein hebben veel minder aandacht gekregen.

Roberts (1990), Scapens en Roberts (1993), Vaivio (1999), Granlund (2001) en Burns en Scapens (2000) geven aan dat voor een goed begrip van management accounting er een breder perspectief gekozen moet worden en er tegelijkertijd aandacht besteed moet worden aan regels en routines (Lukka 2007).

Scripts

Om het gedrag te beschrijven en gedragspatronen te ontdekken, maak ik gebruik van scriptonderzoek. Gioia en Poole gaven al in 1984 aan dat het nodig is om de toepassing van scripts uit te breiden naar het gedrag in organisaties. Zij meenden dat vele facetten van gedrag in organisaties effectief beschreven, geanalyseerd en begrepen kunnen worden, door het gebruik van het scriptconcept.

Typische voorbeelden van scripts zijn restaurantbezoek en doktersbezoek. Het 'restaurant script' bijvoorbeeld bevat een standaardvolgorde van gebeurtenissen, die typische activiteiten karakteriseren in een restaurant. Een onderdeel van zo'n script is bijvoorbeeld de 'bestelscène'.

¹ Zoals bij Hopwood 1983, 1987, Burns en Vaivio 2001.

² Bijvoorbeeld Cooper en Kaplan 1988 en Kaplan en Norton 1996.

³ Roberts 1990, Scapens en Roberts 1993, Jönsson 1996, Malmi 1997 en Granlund 2001.

Die scène gaat van het wenken van de ober, het vragen naar de menukaart, tot het nemen van het besluit en het meedelen van het besluit aan de ober (Abelson 1981).

Scriptonderzoek werd voornamelijk gebruikt in de meer kwalitatieve sociale wetenschappen, zoals de psychologie, maar heeft ook zijn intrede in management accounting gemaakt. Binnen het gebied van management accounting staat het scriptonderzoek echter nog in de kinderschoenen. Loo et al. (2006) hebben bijvoorbeeld scriptonderzoek uitgevoerd bij controllers.

Binnen het kader van scripts wordt in het artikel van Lord en Kernan (1987) geschreven over een opgelegde budgetreductie, met mogelijke tracks in een boomstructuur. Hier is echter nooit daadwerkelijk onderzoek naar gedaan.

De combinatie management accounting – begroting – script – hogeschool is dan ook uniek.

1.5 Inperking onderzoek

In mijn dagelijkse werk houd ik mij ook voornamelijk met management accounting bezig en het lijkt mij interessant om vanuit het model van Burns en Scapens (2000) de management accountingpraktijk van mijn werkgever, de Haagse Hogeschool, te benaderen. Een belangrijk onderdeel van de management accountingpraktijk binnen de Haagse Hogeschool wordt gevormd door de begroting (lange doorlooptijd en de basis voor de verantwoording). In mijn onderzoek beperk ik mij tot dit onderdeel van management accounting. De begroting wordt onder verantwoordelijkheid van de academie- en dienstendirecteuren opgesteld. Activiteiten worden geïnitieerd en toegelicht en in het jaar van uitvoering gemonitord. Hiermee kan het opstellen van de begroting worden gezien als een onderdeel van performance management.

Om de onderlinge vergelijkbaarheid te waarborgen richt ik mij enkel tot de academiedirecteuren. Mijn interesse ligt voor een belangrijk deel in het gedrag van deze directeuren. Ik beperk mij hierdoor tot de routines bij het opstellen van de begroting. Hierbij is het uitgangspunt dat onder routines bepaalde gedragspatronen worden verstaan.

(...), routines may encompass groups of individuals. In this sense, routines represent the patterns of thought and action which are habitually adopted by groups of individuals. (Burns en Scapens 2000)

Regels zullen wel worden bestudeerd en beschreven, maar de invloed op de gedragspatronen en andersom, alsook veranderingen hierin, vallen buiten het bereik van dit onderzoek.

1.6 Definities

Voor mijn onderzoek zijn verschillende kernbegrippen van belang. Deze begrippen worden regelmatig in mijn scriptie gebruikt. In bijlage 1 zijn de begrippen gedefinieerd. De definities worden gehanteerd in wetenschappelijke artikelen. De namen van de schrijvers hiervan en de jaartallen waarin het artikel is verschenen, zijn tussen haakjes aangegeven. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven. Het laat zien hoe scripts passen in de theorie.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Aan de basis van dit theoretische hoofdstuk staat literatuuronderzoek, waarmee het onderzoek in het juiste perspectief wordt geplaatst. Eerst wordt de institutionele economie beschreven als breedste kader van dit onderzoek. Daarna wordt de theorie specifiek, met een uiteenzetting van het model van Burns en Scapens (2000). Het hoofdstuk eindigt met de theorie over scripts, de kern van het onderzoek. Het doel van dit hoofdstuk is duidelijk maken wat het theoretisch kader is van de scripts, hoe de scripts binnen dit kader passen en wat het scriptconcept inhoudt. Hiermee wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag van het onderzoek.

2.2 Institutionele economie

2.2.1 Essentie

In de economische wetenschap is er altijd veel aandacht geweest voor modellen en cijfers, met uitgangspunten als volledige informatie, marktevenwicht en rationele beslissers, beter bekend als de neoklassieke economie. Het is niet voor niets de meest kwantitatieve wetenschap onder de sociale wetenschappen. Men kwam echter tot inzichten dat het economisch handelen ook wordt beïnvloed door bijvoorbeeld instituties, gewoonten, regels en waarden (Hodgson 1998), waarmee de neoklassieke economie als niet volledig werd gezien. Hiermee werd de institutionele economie als theoretisch concept geboren. Dit theoretisch concept kan dus worden gezien als een aanvulling op de neoklassieke economie⁴ en geeft meer rekenschap van de complexe werkelijkheid. Daarnaast hoeft volgens de institutionele visie empirisch bewijs niet beperkt te blijven tot kwantitatieve en statistische methoden. Het laat onder andere ook casusonderzoek en documenten toe (Rutherford 2001). In mijn onderzoekstrategie worden deze laatst genoemde methoden ook gebruikt (zie hiervoor hoofdstuk 3).

De institutionele economie kan worden opgedeeld in vier concepten: Nieuw-institutionele economische benadering (NIE), Nieuw-institutionele sociologische benadering (NIS), Oud-institutionele economische benadering (OIE) en Oud-institutionele sociologie (OIS). De eerste drie zijn ook gebruikt in de accounting literatuur (Burns en Scapens 2000)⁵.

Hieronder komt het onderscheid tussen 'oud' en 'nieuw' aan de orde. Dit wordt vooraf gegaan aan een beschrijving van de oorsprong en het doel van de institutionele economie. Ook zal de OIE uitgebreider beschreven worden, omdat deze aan de basis staat van het model van Burns en Scapens. De andere benaderingen vallen buiten het kader van dit onderzoek en worden daarom ook niet toegelicht.

2.2.2 Oorsprong

Het institutioneel economisch denken bestaat al meer dan een eeuw (Samuels 2000).

De institutionele economie vindt haar oorsprong in het schrijven van de vroege Amerikaanse institutionalisten zoals Veblen (vanaf 1898), Commons (vanaf 1924)⁶, Hamilton 1919 (zie Hodgson 2000) en W.C. Mitchell (vanaf 1910) (zie Rutherford 2001).

Veblen kan gezien worden als de 'founding father' van de institutionele economie en Hamilton bracht voor het eerst in 1919 de term 'institutionele economie' onder de aandacht.

De ongerustheid over ongereguleerde markten was één van de factoren achter de originele institutionele beweging (Rutherford 2001).

Vanaf het einde van de jaren veertig tot aan de jaren zeventig van de vorige eeuw waren instituties een haast verboden onderwerp binnen de 'mainstream' economie. De hiermee verbonden onderwerpen waren verbannen naar de sociologie (Rutherford 2001).

⁴ Zie bijvoorbeeld Commons, W.C. Mitchell, J. M. Clark, Paul Douglas en Arthur F. Burns.

⁵ Zie ook Miller 1994 in Burns en Scapens 2000.

⁶ Zie ook Hodgson 1989, 1993c, Dugger 1988, Langlois 1989 in Scapens 1994.

Scapens (2006) geeft aan dat onder invloed van een groeiende zorg over de mogelijkheid van de neoklassieke economie om hedendaagse economische problemen aan te pakken, de interesse in institutionele economie weer is opgekomen, vaak gecombineerd met andere perspectieven, zoals gedragseconomie⁷ en de evolutionaire economie⁸. Dit meer recente werk erkent een dualiteit tussen actie (menselijke activiteit) en de instituties die structuur geven aan de betreffende activiteit⁹. Het onderzoekt de wijze waarop gewoonten, regels en routines economische activiteit kunnen structureren, en hoe zij zich ontwikkelen door de tijd (Scapens 2006)¹⁰.

2.2.3 Doel

In plaats van standaard theoretische modellen van gegeven, rationele individuen, bouwt het institutionalisme op psychologisch, antropologisch, sociologisch en ander onderzoek met betrekking tot menselijk gedrag (Hodgson 1998).

Problemen rond cognitie en leren zijn thema's sinds het begin van het institutionalisme. Er wordt uitgegaan van interactieve en gedeeltelijk buigzame agenten, ineengestrengeld in een web van gedeeltelijk duurzame en zelfversterkende instituties (Hodgson 1998).

2.2.4 Oud en nieuw

De scheidslijn tussen de oud- en de nieuw-institutionele economische benadering kan worden getrokken na de Tweede Wereldoorlog. Hoewel de meningen hierover verdeeld zijn, geeft Hodgson aan dat het onderscheid tussen 'oud' en het 'nieuw' institutionalisme wordt gekenmerkt door de verbondenheid van de nieuw-institutionele economie met het model van individueel rationeel gedrag en gegeven individuele nutsfuncties (in Rutherford 2001). De oud-institutionele economie beschouwt het individu niet als een gegeven.

Daarnaast meldt Hodgson (1998) een ander belangrijk verschil tussen het 'oud' en het 'nieuw' institutionalisme, namelijk dat bij de eerste het concept van de gewoonte centraal staat. Gewoonten maken deel uit van onze cognitieve mogelijkheden.

Als gewoonten een gemeenschappelijk deel van een groep of sociale cultuur worden, groeien ze uit tot routines.¹¹

2.2.5 Oud-institutionele economische benadering

OIE vindt zijn oorsprong in het werk van de vroege Amerikaanse institutionalisten, zoals Veblen en Commons¹² die kritiek hadden op de invloed van grote organisaties op de sociale democratie in de USA aan het begin van de twintigste eeuw. Zij zagen economie als een proces van sociale voorziening, welke vatbaar is voor meerdere en cumulatieve oorzaken, in plaats van series statisch evenwicht (Scapens 2006). Daarnaast zijn W.C. Mitchell en C.E. Ayres voorbeelden van vroege aanhangers van OIE¹³.

OIE ziet de economie dus als een open systeem. Het erkent de economie als een onderdeel van de natuurlijke omgeving, opgenomen in een systeem van sociale relaties, en beïnvloed door technologische en andere veranderingen: een systeem in interactie met haar omgeving (Hodgson 2000).

Bij OIE zijn gewoonten en regels noodzakelijk voor actie (Hodgson 1998). Cognitie en gewoonte hebben een centrale plaats.

⁷ Zie Herbert Simon (e.g. 1955, 1959).

⁸ Zie Nelson en Winter (1982).

⁹ Zie Giddens (1984).

¹⁰ Zie ook Hodgson (1993a).

¹¹ Zie ook Commons (1934).

¹² Zie Langlois (1989) en Hodgson (1998).

¹³ Zie Rutherford (2001).

Daarnaast is OIE gericht op intraorganisatorische processen en het erkent dat gedrag binnen economische systemen (en organisaties) geïnstitutionaliseerd kan worden. Ook houdt het zich bezig met de instituties die de acties en gedachten van personen scheppen (Burns en Scapens 2000).

De neoklassieke economische theorie was ontwikkeld voor markt- en industrieanalyses, niet voor een beschrijving van wat managers eigenlijk doen (Scapens 1994).

OIE neemt afstand van de neoklassieke economische basis en probeert het gedrag van economische agenten te verklaren in termen van regels, routines en instituties (Scapens 2006). Door het aannemen van een OIE perspectief kan management accounting worden bestudeerd als een geheel van regels en routines, die activiteiten scheppen binnen organisaties (Scapens 2006).

Het model van Burns en Scapens (2000) laat zien hoe de relatie kan zijn tussen instituties, regels, routines en actie. In de volgende paragraaf wordt apart aandacht besteed aan dit model.

2.3 Model Burns en Scapens

De institutionele benadering gaat van algemene ideeën betreffende bemiddeling (human agency), instituties, en de evolutionaire oorsprong van economische processen naar specifieke ideeën en theorieën, gerelateerd aan specifieke economische instituties. Dus zijn er meerdere niveaus en types van analyse. Deze verschillende niveaus moeten wel aan elkaar worden verbonden.

Belangrijk is dat de concepten van gewoonten en instituties helpen om een verbinding te leggen tussen het specifieke en het algemene. Dit in tegenstelling tot de neoklassieke economie, die zich direct beweegt van een algemeen theoretisch framework met betrekking tot rationele keuze en gedrag naar prijstheorieën, welzijn enzovoorts (Hodgson 1998).

Institutioneel economen benaderen in het algemeen de analyse van macro-economische systemen door patronen en regelmatigheden in menselijk gedrag te bestuderen (Hodgson 1998).

De oud-institutionele benadering benadrukt het zien van gewoonten en institutionele structuur als ineengevlochten en elkaar versterkend. Er is sprake van wederzijdse beïnvloeding (Hodgson 1998)¹⁴.

Binnen de bedrijfseconomie, op het gebied van management accounting, is men op basis van de institutionele economie ook tot nieuwe inzichten gekomen.

De conventionele economische benadering ziet management accounting als het verstrekken van informatie, welke is ontworpen om rationele besluitvormers optimale beslissingen te laten nemen. Een dergelijke benadering, welke is ingesloten in bijvoorbeeld management accountingonderzoek met behulp van de agencytheorie (e.g. zie Baiman 1990) of transactiekosten economie (e.g. zie Walker 1998), focust op evenwicht en optimale oplossingen (Burns en Scapens 2000). Ze verstrekt informatie aan het management in het kader van planning en control en vormt de basis van de neoklassieke economische theorie.

Daar tegenover staat onder andere de zienswijze van Burns en Scapens, die voornamelijk is gebaseerd op de OIE en is weergegeven in het door hun geschreven artikel 'Conceptualizing management accounting change: an institutional framework' (2000), en de basis voor het onderzoek van onder andere Lukka (2007).

In het artikel van Burns en Scapens (2000) wordt de management accountingpraktijk voorgesteld als een verzameling van relatief stabiele regels en routines. In het door hen gepresenteerde framework plaatsen zij regels en routines in het middelpunt van de analyse (zie figuur 1). Regels hebben volgens Burns en Scapens betrekking op de formele wegen waarop dingen zouden moeten gebeuren ('things should be done'). Routines hebben betrekking op de informele praktijken, zoals dingen daadwerkelijk plaatsvinden ('things are actually done'). Daarnaast spelen instituties en acties een rol. Het framework beschrijft simultaan zowel de status quo van instituties, regels, routines en individuele actie als de potentie om te veranderen (Lukka 2007) en is gericht op intraorganisatorische processen (Burns en Scapens 2000).

¹⁴ Zie ook Commons (1934, p. 69).

Met dit framework pogen Burns en Scapens om, op basis van OIE, de complexe en dynamische relatie tussen acties en instituties te onderzoeken om zo veranderingen in management accounting te verklaren. Het framework is gebaseerd op Giddens' 'structuration theory' (Lukka 2007)¹⁵. Daarbij is het geheel eigenlijk gebaseerd op een al lang bestaande denkwijze van Veblen 1899 (in Hodgson 2000):

The situation of today shapes the institutions of tomorrow through a selective, coercive process, by acting upon men's habitual view of things, and so altering or fortifying a point of view or a mental attitude handed down from the past.

De huidige situatie schept de toekomstige instituties door een selectief, dwingend proces, door het acteren langs de normale weg, en op die manier veranderen of versterken van een denkwijze of een mentale houding overgeleverd vanuit het verleden.

In 1919 geeft Veblen aan dat instituties de uitkomsten zijn van individueel gedrag en gewoonten, maar dat instituties ook invloed uitoefenen op het individu (Hodgson 2000).

Burns en Scapens (2000) geven zelf aan dat het belangrijk is om het framework niet als een bepalende weergave te zien. Er is geen begin en geen einde aan het framework. Er is sprake van lopende processen, waardoor het startpunt arbitrair is. Het meest belangrijke volgens Burns en Scapens (2000) is dat het hele proces geschapen wordt door de heersende instituties.

Burns en Scapens (2000) beweren dat stabiliteit en verandering binnen management accounting elkaar niet uit hoeven te sluiten en beelden dit af als een situatie waarbij een verandering in het formele regelsysteem zorgt voor het in stand blijven van informele routines.

(...), conceptualizing management accounting as organizational rules and routines should enable researchers to focus on management accounting ideas, concepts, techniques, systems, etc. which are likely to be useful in practice, rather than the so-called 'optimal' techniques designed for abstract rational decision makers. (Burns en Scapens 2000)

Met dit uitgangspunt geven zij de mogelijkheid aan om diverse concepten te onderzoeken die in de management accountingpraktijk voorkomen. Burns en Scapens (2000) geven aan dat door dergelijke studies het framework kan worden uitgebreid en verfijnd. In het artikel 'Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action' van Kari Lukka (2007), vindt zo'n verfijning plaats. Uit zijn onderzoek blijkt dat niet alleen een verandering in formele processen kan leiden tot stabiliteit in informele processen (zoals Burns en Scapens beweerden), maar dat daarnaast verandering in de vorm van flexibiliteit in informele processen ook kan leiden tot stabiliteit in formele processen. Het gaat hier om informele processen in de vorm van routines. Aanpassingen in routines kunnen dus ook regels in stand houden, weliswaar gedurende een korte periode (Lukka 2007). Om dit te ondersteunen importeert Lukka een denkbeeld uit de moderne literatuur van besluitvorming, de organisatie als een losgekoppeld systeem¹⁶. Losse koppeling betekent in dit geval dat een organisatie tegelijkertijd zowel rationele als onbepaalde elementen kan bevatten.

Instituties spelen een belangrijke rol in het geven van een cognitief framework voor de interpretatie van data en van intellectuele gewoonten en routines om informatie naar bruikbare kennis te transformeren (Hodgson 1998).

¹⁵ Zie Giddens (1979, 1984).

¹⁶ Zie Glassman (1973), Weick (1976), Orton en Weick (1990).

Er zijn verschillende definities van instituties, die niet alleen organisaties zoals bedrijven, banken en universiteiten betreffen, maar ook geld, taal en recht (Hodgson 1998).

In dit onderzoek wordt onder een institutie verstaan (Hamilton 1932, Barley en Tolbert 1997, Burns en Scapens 2000, Lukka 2007):

De maatschappelijk opgebouwde en gedeelde vanzelfsprekende veronderstellingen, welke categorieën van mensen identificeren en de activiteiten en relaties die daar bij passen, die regels en routines vormen in organisaties en daarin opgesloten zijn, en die de doelstructuren en waarden van individuen bepalen.

In het framework is, middels blauwe arcering, getoond welk deel in mijn onderzoek aan bod komt (zie figuur 1). Ik richt mij dus op een klein deel van het framework van Burns en Scapens, de routines, in mijn onderzoek beschouwd als gedragspatronen. Het uitgangspunt hierbij is dat routines bepaalde gedragspatronen weergeven en dat gedragspatronen met behulp van scripts kunnen worden getoond. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op het fenomeen script.

2.4 Scripts

Scripts zijn algemeen bekend uit de filmwereld en geven een beschrijving van de omgeving, van de actoren en van het gedrag dat de actoren vertonen. In de context van dit onderzoek wordt ingezoomd op het gedrag. In mijn empirisch onderzoek staat een verkenning van gedragspatronen centraal. Gedragspatronen van academiedirecteuren die zich voordoen bij het opstellen van hun begroting. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat routines bepaalde gedragspatronen weergeven (zie ook Scapens 2000).

Volgens Loo et. al. (2006), Poole, Gray en Gioia (1990), Gioia, Donnellon en Sims, Jr. (1989), Choo (1989), Lord en Kernan (1987) en Schank en Abelson (1977) kunnen gedragspatronen weergegeven worden met behulp van scripts. In dit hoofdstuk wordt onder andere aangegeven wat de oorsprong is van scripts, hoe ze tot stand komen, hoe ze zijn op te sporen, welke soorten er zijn en wat het doel is van scripts.

2.4.1 Oorsprong

Empirisch onderzoek in de cognitieve psychologie, linguïstiek en computersimulatie van menselijke intelligentie, heeft de bruikbaarheid en de effectiviteit laten zien van het scriptconcept. Het werd gebruikt voor de studie van het menselijk begrip van tekstuele en verbale uiteenzettingen van gebeurtenissen. Gioia en Poole (1984) geven hiervan als voorbeelden Bower et al. (1979) en Graesser et. al. (1980). Ook noemt hij Schank en Abelson (1977).

Zij hebben in 1977 met hun boek *Scripts, Plans, Goals and Understanding* een belangrijke bijdrage geleverd.

Schema's kregen volgens Gioia en Poole (1984) veel aandacht aan het einde van de jaren zeventig en in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw, ook met betrekking tot het gedrag in organisaties. Het script als schemaconcept houdt zich bezig met het persoonlijk gedragrepertoire en biedt perspectief in het onderzoek naar gedrag binnen organisaties.

Gioia en Poole (1984) melden verder dat schema's een basiskennis verschaffen die als een gids dient bij de interpretatie van informatie, actie en verwachtingen¹⁷.

Ook Taylor en Crocker geven in 1981 aan dat studies vanuit de cognitieve psychologie doen vermoeden dat op schema's gebaseerde informatie een belangrijke rol speelt in het bepalen van veel menselijk gedrag.

¹⁷ Volgens Graesser et. al. (1980) en Rumelhart en Ortony (1977).

Een script wordt door Gioia en Poole in 1984 omschreven als een schematische kennisstructuur, die in het geheugen wordt opgeslagen, gedrag specificeert of gebeurtenissen in volgorde zet en toegepast kan worden in specifieke situaties.

Hierbij verwijzen zij naar Abelson (1976, 1981), Graesser, Gordon en Sawyer (1979), Langer (1978) en Schank en Abelson (1977). Ook Lord en Kernan (1987) maken gebruik van deze definitie van een script.

Kort gezegd zijn scripts schema's voor gedrag, of voor het begrip van gebeurtenissen en gedragingen (Gioia en Poole 1984).

De uitkomsten van het onderzoek in deze disciplines suggereren dat mensen in organisaties dynamische sociale informatie en informatie over de omgeving begrijpen in termen van een repertoire van scripts. Bovendien nam het bewijs toe dat menselijke gedachten en gedrag vaak gebaseerd zijn op schema's en/of metaforen (Gioia en Poole 1984).

Gioia en Poole introduceren in 1984 het script als een toepasbaar concept op gedrag binnen organisaties en bouwen voort op het aannemen van scripts als begrip- en gedragstructuren, in de studie naar dagelijks gedrag. Binnen organisaties vinden volgens hen veel voorspelbare situaties plaats, met redelijk voorspelbare acties, gebeurtenissen en gedrag. Op deze manier zijn organisaties een rijpe omgeving voor scripts. In het algemeen worden voor het gebruik van scripts typering en een bepaalde mate van herhaalbaarheid verlangd. Het gedrag in organisaties gaat gepaard met beide, in de vorm van rituelen, gewoonten, procedures en symbolen.

Ook Choo geeft in 1989 aan dat het scriptconcept uitgebreid is onderzocht en veelbelovend is. Loo et. al. (2006) hebben dit onder andere als basis genomen voor hun onderzoek naar scripts bij controllers. Zij geven aan dat scripts de volgorde van gebeurtenissen beschrijven met betrekking tot waarneembare, terugkerende activiteiten en patronen van interactie in een specifieke situatie.

Barley en Tolbert (1997) vinden dat Schank en Abelson (1977) scripts primair behandelen als een cognitief fenomeen en gebruiken in hun artikel als definitie van scripts 'waarneembare, terugkerende activiteiten en patronen van interactie in een specifieke situatie'. Ook Burns en Scapens (2000) halen deze definitie aan in hun artikel.

De definitie van een script is dus in de loop van de tijd licht geëvolueerd. In dit onderzoek wordt aangehaakt bij de definitie zoals deze in het laatste decennium wordt gehanteerd:

Waarneembare, terugkerende activiteiten en patronen van interactie die kenmerkend zijn voor een bepaalde situatie.

Uit de dagelijkse praktijk geven Loo et. al. (2006) als voorbeeld van een script de gedragspatronen van een ober in een restaurant. Als typische voorbeelden van scripts uit het dagelijkse leven noemen Gioia en Poole (1984) het restaurantbezoek, het volgen van colleges en doktersbezoek (zie ook Abelson 1981).

Gioia en Poole (1984) geven ook voorbeelden van toepassing binnen organisaties zoals prestatiebeoordelingen. Zowel managers als ondergeschikten hebben vermoedelijk cognitief gestructureerde verwachtingen over de interactieve gebeurtenissen of scènes die plaatsvinden tijdens de prestatiebeoordeling. Een ander voorbeeld is een wekelijkse bijeenkomst van de productieafdeling die bepaald wordt door een standaardagenda, waardoor de structuur een hoog scriptgehalte heeft. Ook zouden sommige besluitvormingsprocessen volgens hen bestudeerd kunnen worden in termen van scripts.

Scripts kunnen op verschillende manieren gepresenteerd worden. In figuur 2 zijn hiervan twee voorbeelden gegeven. De eerste is te vinden in het artikel van Lord en Kernan (1987) en de tweede in het artikel van Loo et. al. (2006).

2.4.2 Ontstaan

Mensen zijn over het algemeen geen pure rationele informatieprocessors¹⁸. Volgens Gioia en Poole (1984) slaan mensen kennis vaak schematisch op.

De essentie van het scriptconcept is de veronderstelling dat mensen cognitieve representaties hebben van alledaagse gebeurtenissen of volgorde van gebeurtenissen (Gioia en Poole 1984, Choo 1989). Deze opgeslagen kennis wordt opgeroepen wanneer er aanwijzingen zijn in een situatie, die een verwachting oproepen van bepaalde plaats te vinden gebeurtenissen (Choo 1989).

Poole (1990) gelooft dat de ontwikkeling van organisatorische scripts gezien kan worden als een kristallisatieproces van sorteren, verbinden, en het aanbrengen van een volgorde in gebeurtenissen door herhaling en bevestiging. Dit proces resulteert in bekende, geaccepteerde organisatorische patronen die worden vastgehouden als 'scripted knowledge'.

2.4.3 Doelen

De doelen van scripts die door Gioia en Poole (1984) worden genoemd heb ik samengevat in de onderstaande drie doelen.

- Effectief beschrijven, analyseren en begrijpen van vele facetten van acties, gebeurtenissen en gedrag in organisaties;
- Een bruikbaar framework geven voor het begrip van hoe mensen hun eigen gedrag en acties binnen organisaties begrijpen en uitvoeren;
- Hulp bieden bij het verbeteren van besluitvormingsprocessen.

Daarnaast zijn er verschillende functies van gedragspatronen. In de eerste plaats, maken ze het onder bepaalde voorwaarden mogelijk om een bepaalde handeling te kiezen, zonder daarbij te hoeven nadenken over elk te nemen besluit.

Ten tweede hebben gedragspatronen een communicatieve functie. Als een bepaald patroon bekend is en een persoon begint met de uitvoering van het patroon, weten anderen wat ze kunnen verwachten (Choo 1989, Gioia en Manz 1985).

2.4.4 Gedragspatronen

Loo et. al. (2006) geven aan dat een belangrijk aspect van gedragspatronen is dat ze niet gemixt kunnen worden, omdat acties binnen één patroon vaak niet passen in een ander patroon. Dit laatste kan tot onbedoelde en onverwachte effecten leiden (Gioia en Poole 1984, Schank en Abelson 1977). Als iemand een agressieve manier van vragen heeft in een discussie, dan zal deze niet voor twee vragen overstappen op een informatieve stijl en vervolgens weer terugkeren naar de agressieve stijl, omdat dit mensen in verwarring kan brengen (Loo et. al. 2006, Gioia, Donnellon en Sims Jr. 1989). Een ander voorbeeld hiervan is een ober in een restaurant die eerst zich opletten op de achtergrond begeeft en daarna opeens elke drie minuten komt vragen of hij nog van dienst kan zijn. Het zou onbegrip en irritatie teweegbrengen (Loo et.al. 2006, Schank en Abelson 1977).

Dit is ook de reden dat er beslispunten bestaan voor gedragspatronen die men kan uitvoeren (Loo et. al. 2006).

2.4.5 Variaties

In een script is flexibiliteit mogelijk in gedrag als er verschillende routes zijn die leiden tot resultaten met dezelfde algemene kenmerken. Deze routes zijn de 'sporen', 'paden' van een script en worden tracks genoemd (Loo et. al. 2006, Gioia en Manz 1985).

In het geval van de ober zullen beide handelwijzen (oplettend op de achtergrond of initiatief tonend) leiden tot gasten die bediend worden, alleen verschilt de genomen 'route'.

¹⁸ Zie ook Cyert en March (1963), March en Simon (1958) en Simon (1976).

Een track is dus een alternatieve specificatie van een script met dezelfde algemene karakteristieken als andere tracks binnen het script, maar verschilt in vorm (Loo et. al. 2006, Gioia, Donnellon en Sims Jr. 1989). Tracks zijn dus eigenlijk de verschillende wegen die naar Rome leiden.

2.4.6 Metafoor

Mensen hebben de mogelijkheid om een stap terug te doen om te kijken waar ze mee bezig zijn. Hun begrip van wat ze aan het doen zijn heeft het metaforische karakter van de uitvoering van een script voor een spel of een film. Het scriptconcept opereert daarom op basis van een omsluitende metafoor: de organisatie als theater (Goffman 1959). Volgens Lakoff en Johnson (1980) is een metafoor een prima middel voor de sociale constructie van realiteit (Gioia en Poole 1984). De erkenning van de metaforische natuur van het scriptconcept zorgt voor een verbreding van dit concept en maakt zijn toepassing binnen organisaties meer mogelijk (Gioia en Poole 1984).

2.4.7 Categorieën

Abelson (1981) onderscheidt twee categorieën scripts, te weten sterke en zwakke scripts. Zwakke scripts worden geassocieerd met situaties waarin gebeurtenissen worden verwacht, maar de volgorde van gebeurtenissen is niet normatief. Bij zwakke scripts kan op de exacte volgorde en de mogelijkheid van plaatsvinden van gebeurtenissen moeilijk geanticipeerd worden. Zwakke scripts eisen meer bewuste scriptprocessing en minder automatisch gedrag. Abelson (1981) geeft in dit verband het voorbeeld van een circusvoorstelling. Er is sprake van typische circusacts als trapeze, een leeuwentemmer, jongleurs enzovoorts, maar er is geen noodzakelijke volgorde in de verschillende acts. Gioia en Poole (1984) geven andere voorbeelden van zwakke scripts, zoals ad hoc besluitvormingbijeenkomsten of taakgeoriënteerde interacties.

In tegenstelling tot zwakke scripts, bevatten sterke scripts niet alleen verwachtingen over het exacte plaatsvinden van gebeurtenissen, maar ook over de volgorde waarin de gebeurtenissen plaatsvinden. Sterke scripts bevatten stereotype en rituele gebeurtenissen. Bij die gebeurtenissen weet men wat gaat gebeuren en in welke volgorde de gebeurtenissen plaatsvinden. Er is een minimum aan variaties (tracks) binnen een sterk script. Een belangrijk kenmerk van een sterk script, in tegenstelling tot een zwak script, is herhaling (Choo 1989).

2.4.8 Typen

Gioia en Poole (1984) onderscheiden drie verschillende typen scripts:

1. Cognitive script;
2. Behavioral script;
3. Protoscript.

Een cognitief script bestaat uit een bekende handelwijze die gekozen kan worden in een bepaalde situatie.

De handelwijze waarvoor men uiteindelijk kiest benoemen Gioia en Poole als behavioral script. Behavioral scripts kunnen opgedeeld worden in performative en inferred scripts. Een performative script bevat de eigen perceptie van eigen gedrag en een inferred script bevat de gevolgtrekkingen die de onderzoeker maakt over de ontdekte behavioral scripts. Performative scripts kunnen ontdekt worden met behulp van interviewtechnieken. Onder protoscripts verstaan Gioia en Poole gedragspatronen die karakteristiek zijn voor meer dan één persoon in meer dan één situatie.

2.4.9 Verrijging

Scripts kunnen op een directe en een indirecte manier worden onderzocht. Direct scriptonderzoek houdt in het uitwisselen van ervaring met andere mensen, gebeurtenissen, of situaties.

Dus direct door persoonlijke ervaring, door het zelf uitvoeren van taken. Herhaling van de ervaring geeft de bevestiging van het patroon en daarmee het script.

Indirect scriptonderzoek vindt plaats door middel van communicatie of media (Gioia en Poole 1984). Het maakt gebruik van verschillende middelen, zoals observatie, gehoorde verhalen en mythen over kritische organisatorische incidenten. Maar ook trainingfilms, films en gesprekken met anderen. In plaats van persoonlijke ervaring van een situatie (Poole 1990).

Gioia en Poole geven al in 1984 aan dat observatiemethoden en misschien interpreterende analyses belovende routes zijn om inferred scripts op te sporen.

Loo et. al. (2006) maken gebruik van de onderzoeksmethode 'interpretive interactionism' om de verschillende typen scripts op te sporen. Deze methode is een vorm van indirect scriptonderzoek.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk handelt over de methodologische verantwoording van het scriptonderzoek en is gebaseerd op een onderzoeksplan. Het ligt aan de basis van het onderzoek en het geeft aan waarop tijdens het onderzoek gelet moet worden. De uitvoering van het plan en eventuele afwijkingen hierop zijn beschreven.

Er wordt diep ingegaan op de gebruikte methoden en technieken en er wordt hiervan een breed beeld gegeven. Hierdoor kunnen de genomen stappen beter worden gevolgd.

In geval van een casusonderzoek zijn er namelijk geen standaardmethoden om de verzamelde gegevens te verwerken, zoals in de psychologie en biologie (Yin 2009, blz. 25 en 66). Bovendien hebben accountingonderzoekers geen eigen instrumenten (Smith 2003, blz. 1).

3.1 Onderzoekstype

Het onderzoek is explorerend (verkenkend) en beschrijvend van aard om de theorie omtrent informele processen binnen management accounting en de toepassing van scripts in organisaties uit te breiden.

Het explorerende deel komt tot uitdrukking in het onderzoek naar scripts van academiedirecteuren bij het opstellen van hun begroting. Hiervoor worden onder andere dilemma's en thema's beschreven die de interviewresultaten vormen.

Dit wordt vooraf gegaan door een beschrijving van het theoretisch kader waarbinnen scripts vallen en de theorie van scripts door middel van literatuurstudie (zie hoofdstuk 2). Daarnaast wordt de context waarbinnen begrotingen bij de Haagse Hogeschool worden opgesteld beschreven op basis van een documentenanalyse (zie bijlage 2).

3.2 Onderzoeksstrategie

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag en de deelvragen wordt gebruik gemaakt van bureauonderzoek en een meervoudig casusonderzoek, welke vergelijkend (variant hiërarchische methode, Verschuren en Doorewaard 1998, blz. 172) en kwalitatief van aard is. In onderstaande paragrafen is te lezen waarom deze strategieën gekozen zijn.

3.2.1 Bureauonderzoek

Een bureauonderzoek is een onderzoeksstrategie waarbij gebruik wordt gemaakt van door anderen geproduceerd materiaal (Verschuren en Doorewaard 1998, blz. 184). Volgens Verschuren en Doorewaard zijn er twee hoofdvarianten te onderscheiden, namelijk literatuuronderzoek en secundair onderzoek. Ik maak in deze scriptie gebruik van literatuuronderzoek.

Voor het beantwoorden van de eerste vraag, die betrekking heeft op het theoretisch kader, wordt literatuuronderzoek uitgevoerd. Hierdoor wordt het onderzoek ook in het juiste perspectief geplaatst.

Ter voorbereiding op de interviews worden ook wetenschappelijke literatuur over gedrag patronen bestudeerd, en literatuur om het onderzoek meer vorm te geven, zoals literatuur over 'interpretive interaction' en interviews.

3.2.2 Casusonderzoek

Het empirisch onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van 'interpretive interactionism', een zeer arbeidsintensieve methode waarmee scripts ontdekt kunnen worden. Als derde stap in het interpreterende proces van deze methode noemt Denzin (2001, blz. 74) 'capturing', waarbij er meerdere cases verkregen dienen te worden.

Bovendien wordt door Yin (2009, blz. 53) aangegeven dat het bewijs van meerdere cases meer dwingend is, waardoor de integrale studie als meer robuust wordt gezien. De voordelen van een meervoudig casusonderzoek liggen in de mogelijkheid van directe replicatie (Yin 2009, blz. 61).

Vier academiedirecteuren worden daarom onderworpen aan een individueel interview en aangemerkt als een aparte casus. Vijf andere academiedirecteuren nemen deel aan een groepsinterview (zie verder § 3.3.1).

Voor de koppeling van een academiedirecteur aan een soort interview (individueel of groep) hebben drie factoren een rol gespeeld, namelijk de voorkeur van de directeur, de beschikbaarheid van één vrouw in zowel het individuele interview als het groepsinterview en de grootte van de academies. In tabel 1 is te zien hoe de selectie heeft plaatsgevonden. De door Smith (zie § 3.5) gegeven leidraad voor het omgaan met ethiek is hierbij gevolgd.

Daarnaast vindt documentenanalyse plaats van vier van de negen aan het onderzoek deelnemende academies, via strategische steekproeftrekking. Deze cases leveren kwalitatieve gegevens op, die met elkaar worden vergeleken en worden geduid. In paragraaf 3.3.1 wordt hier uitgebreider op ingegaan.

De volgende kenmerken van een casusonderzoek sluiten bij het bovenstaande aan: een klein aantal onderzoekseenheden, een arbeidsintensieve benadering, meer diepte dan breedte, strategische steekproef, kwalitatieve gegevens en dito onderzoeksmethoden en een open waarneming op locatie (Verschuren en Doorewaard 1998, blz. 169). Yin (2009, blz. 19) vult hierop aan dat een casusonderzoek zowel kwalitatief als kwantitatief van karakter kan zijn¹⁹. Daarnaast geeft hij aan dat het onderzoekers de mogelijkheid geeft om 'real-life-events', zoals het gedrag van kleine groepen en managementprocessen, te onderzoeken. Ook meldt Yin (2009, blz. 18) dat het onderzoek in geval van casusonderzoek op meerdere bronnen²⁰ vertrouwt die door middel van triangulatie samenkomen en dat het onderzoek profiteert van eerdere ontwikkeling van theoretische aannames die de dataverzameling en -analyse leiden. Dit geeft de sterkte van een casusonderzoek aan (Yin 2009, blz. 114).

Het door mij uit te voeren onderzoek heeft al deze elementen in zich. Het diepgaande inzicht wordt verkregen door het voeren van gesprekken (individuele interviews en groepsinterview), door allerlei documenten te bestuderen (documentenanalyse) en door te observeren (Verschuren en Doorewaard 1998, blz. 150). Er worden dus meerdere methoden gebruikt (methodentriangulatie) en er worden meerdere bronnen aangeboord (bronnentriangulatie), waarmee getracht wordt een integraal beeld te verkrijgen van het (tijdsruimtelijk begrensde) object. Ook wordt gebruik gemaakt van aannames die al eerder zijn gemaakt, zoals binnen 'interpretive interaction' en scripts.

Een belangrijke valkuil voor meervoudig casusonderzoek is echter dat de studie zich alleen richt op subunitniveau en daarmee het groter geheel uit het oog verliest (Yin 2009, p. 52). Ook hierom wordt er aandacht besteed aan de context waarbinnen begrotingen bij de Haagse Hogeschool worden opgesteld (zie bijlage 2).

3.3 Onderzoeksmethoden

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen en een integraal beeld te verwerven wil ik verschillende bronnen raadplegen (bronnentriangulatie), die kwalitatieve gegevens opleveren. De verschillende bronnen, de ontsluiting en het gebruik ervan, en welk instrument hiervoor wordt toegepast, worden hieronder toegelicht en in een tabel (zie tabel 2) samengevat.

3.3.1 Dataverzameling

Volgens Yin (2009, blz. 71/72) is het verzamelen van gegevens in een casusonderzoek niet alleen maar een kwestie van het opnemen van gegevens op een mechanische wijze, zoals in andere onderzoekstypen. Je moet in staat zijn om de verzamelde informatie te interpreteren, meer zoals een detective dat doet.

¹⁹ Zie ook Eisenhardt (1989, blz. 534)

²⁰ Zie ook Eisenhardt (1989, blz. 534) en Smith (2003, blz. 135).

Zoals hieronder duidelijk wordt, vormt de interpretatie een belangrijk onderdeel van de methode 'interpretive interactionism'. Dit is de methode die aan de basis staat van mijn onderzoek.

Interpretive interactionism

Verschillende werken²¹ wijzen volgens Smith (2003) in de richting van de opkomst van een interpretatief perspectief.

Bovendien geeft Denzin (2001) aan dat sinds 1989, het jaar waarin de eerste druk van zijn boek verscheen, er een explosieve groei in het doen van kwalitatief onderzoek is. 'Interpretive interactionism' maakt hier onderdeel van uit.

Door 'interpretive interactionism' wordt getracht problematische ervaringen in het leven van gewone mensen toegankelijk te maken voor de lezer (Denzin 2001, blz. xi).

Interpretive onderzoekers proberen terugkerende structurele, wederzijdse, en betekenisvolle patronen te ontdekken (Denzin 2001, blz. 65). Ze doen dat op een manier zoals een detective dat zou doen (zie bv. Denzin 2001, blz. 33). Dit past erg goed bij het scriptonderzoek, waarin het gaat om gedragspatronen.

Aan de benadering 'interpretive interactionism' liggen drie veronderstellingen ten grondslag. Ten eerste is er in de wereld van menselijke ervaring alleen interpretatie. Ten tweede is het een waardig doel voor onderzoekers om deze interpretaties toegankelijk te maken voor anderen. Ten derde zijn alle interpretaties onvoltooid en niet afdoende (Denzin, blz. xii).

Elke individuele casus is uniek. Dit verlangt dat de stemmen en acties van de individuen gehoord en gezien moeten worden in de tekst. Daarom zijn er bijvoorbeeld per thema verschillende citaten opgenomen.

Er wordt gebruik gemaakt van uitgebreide beschrijvingen, die de betekenis en de ervaringen proberen op te vangen van op elkaar inwerkende individuen in problematische situaties (Denzin, blz. 40/41). De problematische situaties worden opgespoord door te vragen naar dilemma's, problemen en crises.

'Interpretive interactionism' beweert dat betekenisvolle interpretaties van menselijke ervaringen alleen kunnen komen van personen die zich grondig hebben verdiept in het te interpreteren en te begrijpen fenomeen (Denzin, blz. 46). Het documentenonderzoek zal hier ook aan bijdragen.

Denzin (blz. 51/52) geeft criteria waarmee interpretaties kunnen worden geëvalueerd. Met deze criteria kan het fenomeen op een uitgebreide, samenhangende manier worden belicht. De criteria doen opgeld als de onderzoeker door de vijf fasen van het interpretatieve proces loopt: 'deconstruction', 'capture', 'bracketing', 'construction', en 'contextualization'.

Er zijn zes stappen in het proces van interpretive interaction:

1. Het opstellen van de onderzoeksvraag.
2. Deconstructing
Een kritische analyse en interpretatie van eerdere studies van het fenomeen.
3. Capturing
Het plaatsen en situeren van het fenomeen in zijn natuurlijke omgeving en het verkrijgen van meerdere gevallen ervan.
4. Bracketing
Het reduceren van het fenomeen tot zijn essentiële elementen en het afzonderen van zijn natuurlijke omgeving, zodat zijn essentiële structuren en hoofdpunten worden ontdekt.
5. Constructing
Het volledig interpreteren van het fenomeen in termen van essentiële delen en structuren.
6. Contextualizing
Het fenomeen terugplaatsen in de wereld van de alledaagse ervaring (Denzin, blz. 51/52, 70).

²¹ Bijvoorbeeld Hopwood (1987), Tinker en Niemark (1987).

Door 'deconstructing', 'capturing', 'bracketing', 'constructing', en 'contextualization', brengt de onderzoeker het bestudeerde fenomeen in een scherpere focus.

Het doel van deze interpretatieve stappen is om een basis van materiaal te creëren die een fundament verschaft voor interpretatie en begrip (Denzin, blz. 80).

Volgens Loo et. al. (2006) kan deze methode in meerdere vormen van kwalitatief onderzoek worden toegepast. Zij hebben deze methode toegepast om de verschillende soorten scripts op te sporen bij controllers. De toepassing in mijn onderzoek wordt hieronder beschreven in 'Personen en gedrag en handelwijze'.

Literatuur

Zoals eerder aangegeven heeft het literatuuronderzoek betrekking op het beantwoorden van de eerste deelvraag. Ook wordt met het literatuuronderzoek gestalte gegeven aan de stap 'Deconstructing' van de methode 'interpretive interactionism' (met betrekking tot het fenomeen 'script').

De literatuurselectie is onder andere tot stand gekomen door kernbegrippen te hanteren als trefwoorden (zie ook § 3.2.2), met behulp van het elektronische zoekstelsel Google Scholar. Hierbij zijn excerptia gelezen en zijn selecties gemaakt. Daarnaast is het sneeuwbalprincipe toegepast.

Documenten

Yin (2009, blz. 103) vermeldt dat het belangrijkste doel van documenten als bron het versterken van bewijs van andere bronnen is. In dit onderzoek ondersteunt en versterkt het documentenonderzoek de interviews. Het dient als een basis voor de interviewvragen en een controle (validatie) op de antwoorden van de interviewvragen. Het meer specifieke doel van dit documentenonderzoek is om uit de diverse documenten thema's, deelthema's en onderwerpen te destilleren.

Zoals in paragraaf 3.2.2 is aangegeven, worden van vier academies diverse documenten bestudeerd. Om uit te vinden hoeveel en welke documenten van belang zijn voor het onderzoek, is voorafgaand aan het documentenonderzoek een overzicht gemaakt van welke documenten bij het onderzoek betrokken zouden worden en met welk doel. Dit overzicht wordt in tabel 3 getoond. De betekenis van de diverse documenten is in bijlage 3 weergegeven.

De academiegerichte documenten betreffen documenten van de vier academies, waarvan de directeurs bij de individuele interviews zijn betrokken.

Het documentenonderzoek is aan de hand van een 'Format documentenonderzoek' uitgevoerd (zie tabel 4). Dit format is 42 keer ingevuld, voor in totaal 94 documenten (zie hoofdstuk 7 'bronnen documentenonderzoek'). Alle beschikbare notulen van een managementteamvergadering van een academie zijn bijvoorbeeld in één format verwerkt, evenals de relevante verslagen van het College van Bestuur van één jaar. Het documentenonderzoek is aangevuld met nieuwe documenten tot een moment van verzadiging optrad en er geen additionele thema's, deelthema's en onderwerpen werden herkend.

Daarnaast is door middel van documentenonderzoek een beter begrip van de context bereikt en is een aantal documenten van de Haagse Hogeschool bestudeerd om regels op te sporen. Met behulp van een categorieënstelsel zijn deze documenten geanalyseerd.

Het gaat vooral om de institutionele context, waarbij de in paragraaf 2.3 gehanteerde definitie van een institutie wordt gehanteerd.

In het jaarverslag van 2007 van de Haagse Hogeschool staat het volgende:

(...) de organisatie is in staat de p&c cyclus uit te voeren als een 'regulier proces'. Er is in de uitvoering een zekere mate van vanzelfsprekendheid ontstaan bij CvB, directeurs en betrokken medewerkers.

Hierom is de planning en control cyclus als institutionele context beschouwd. Een beschrijving van de context is, zoals eerder vermeld, in bijlage 2 opgenomen.

Media

Als aanvulling op de documenten zijn e-mails tussen de directeur en respectievelijk de local controller en HRM consultant bestudeerd. Ook deze zijn met behulp van een categorieënstelsel geanalyseerd.

Personen en gedrag en handelwijze

De antwoorden op de vragen drie, vier en uiteindelijk de centrale vraag worden gevonden door gebruik te maken van de methode die gebruikt kan worden om scripts te ontdekken: 'interpretive interactionism'. Om deze methode in de praktijk te brengen wordt gebruik gemaakt van interviewtechnieken (Loo et al. 2006).

De interviews zijn voornamelijk semigestructureerd van aard en vinden plaats onder voorwaarde van discretie. Ze worden door de onderzoeker geïnterpreteerd. Om de interpretatie te bevestigen wordt elke interpretatieve stap gevolgd door een interactieve stap, waarbij de interpretaties worden geconfronteerd met de ervaringen van de directeuren.

Ter ondersteuning van het interview en om een consistente verwerking te bevorderen, is voor elk soort interview een format inclusief protocol opgesteld. De formats zijn opgenomen in de bijlagen 4, 5 en 6. Voorafgaande aan alle interviews is het protocol via de mail verstuurd. Aan het begin van alle interviews is gevraagd of alles duidelijk was. Als de betreffende directeur(en) de e-mail niet gelezen had(den), werd het protocol doorgenomen.

Alle interviews zijn opgenomen. Het was dus mogelijk om de interviews meerdere keren te bekijken om de personen te observeren en het gesprokene grondig te analyseren. Bij één deelnemer is gebruik gemaakt van een memorecorder. Alle andere interviews zijn met een videocamera opgenomen.

Om een consistente analyse te bevorderen is van elk interview, zowel het eerste en het tweede individuele interview als het eerste en tweede groepsinterview, een analyseproces bijgehouden en is elke genomen stap beschreven.

Elk interview is eerst integraal bekeken om een algemene indruk te krijgen van het verloop. Daarbij is de houding geobserveerd van de directeur(en), de wijze waarop ze antwoord gaven op de vragen en de interactie. Het doel hiervan was het bevorderen van een juiste interpretatie van het gesprokene.

Daarna is de video meerdere keren bekeken c.q. is de band meerdere keren beluisterd, is er veelvuldig teruggespoeld en zijn er inhoudelijke aantekeningen gemaakt.

Hieronder wordt het proces van 'interpretive interactionism' beschreven en hoe antwoord wordt gevonden op de vragen.

Het antwoord op deelvraag drie (gezamenlijke hoofdthema's) is gedestilleerd uit de eerste individuele interviewronde met vier academiedirecteuren. De thema's zijn afgeleid uit door directeuren aangegeven dilemma's, problemen en crises. Deze thema's zijn in een tweede individuele interviewronde aan de vier directeuren voorgelegd, ter controle. Daarnaast is in deze interviewronde ook duidelijk geworden hoe binnen de betreffende thema's door de directeuren wordt gehandeld.

Het doel van het tweede individuele interview is dus tweeledig:

- a. verifiëren en bevestigen van de voornamen thema's die zijn benoemd op basis van het eerste interview;
- b. ontdekken hoe wordt gehandeld binnen die thema's.

Deze doelen zijn aan het einde van het eerste individuele interview kenbaar gemaakt. Aan het begin van het tweede individuele interview kwam de mail met de resultaten aan de orde.

Aan de directeur is gevraagd of hij/zij kon instemmen met de resultaten.

Pas nadat afstemming en instemming had plaatsgevonden, volgden de vragen van het tweede individuele interview.

De banden van de interviews zijn, met het oog op het hierboven bij punt b. aangegeven doel, meerdere keren bekeken en bestudeerd. Hierbij zijn aantekeningen gemaakt. In deze aantekeningen zijn vervolgens alle handelingen geel gearceerd, zonder acht te slaan op de thema's. Ook in de aantekeningen van de eerste interviews zijn handelingen gearceerd. Deze gearceerde handelingen zijn daarna in een apart document geplaatst en bestudeerd, waarbij alle handelingen met dezelfde aspecten van het opstellen van een begroting bij elkaar zijn geplaatst. Uit deze handelingen zijn de essentiële elementen gedestilleerd (Loo et. al., 2006: 'By breaking courses of action down into essential elements, an initial set of tracks resulted.'), waardoor een eerste conceptlijst van tracks (groepen handelingen) ontstond. Aan deze groepen handelingen zijn beslispunten gekoppeld. Dit heeft in een proces van interpretatie en interactie plaatsgevonden.

De tracks maken onderdeel uit van scripts. Uiteindelijk blijkt welk type script mogelijk is. Het maximaal haalbaar resultaat is een inferred performative protoscript: een script dat ontstaan is uit de interpretatie van de onderzoeker en de perceptie van meerdere academiedirecteuren. In tabel 5 is dit proces schematisch weergegeven. Daaruit blijkt dat het in eerste instantie de bedoeling was om één groepsinterview te houden, bestaande uit vijf deelnemers. Anderhalve week voor de geplande aanvang van het groepsinterview zegden twee academiedirecteuren af. Na verwoede pogingen om een nieuwe datum te plannen, bleek dat de agenda's van de vijf directeuren niet op elkaar afgestemd konden worden. Daarom is besloten om twee groepsinterviews te houden, bestaande uit drie deelnemers. Hiervoor werd ook de medewerking gevraagd van een directeur die in eerste instantie buiten het onderzoek werd gehouden in verband met een klantrelatie. Die klantrelatie is begin 2010 opgehouden te bestaan. Verder heeft geen derde individuele interviewronde plaatsgevonden. De tijd van alle betrokkenen was hiervoor simpelweg te beperkt.

De nieuwe opzet, twee groepsinterviews bestaande uit drie deelnemers, kon ook voordelen met zich meebrengen. Omdat de groep klein is, is de kans immers groter dat de deelnemers evenredig aan bod komen en is de kans kleiner op liftersgedrag. Bovendien is een kleinere groep eenvoudiger te sturen en is de analyse minder complex. Daarnaast kunnen zaken die in het eerste groepsinterview naar voren zijn gekomen, geverifieerd worden in het tweede groepsinterview.

3.3.2 Steekproeftrekking

Aan de directeuren van de academies wordt, in verband met ervaring, onder andere de eis gesteld dat zij minimaal drie jaar werkzaam zijn bij de Haagse Hogeschool en een vast dienstverband hebben. De directeuren van tien academies (van de veertien) voldoen hieraan. Als aanvullende eis wordt gesteld dat de onderzoeker geen directe klantrelatie heeft met de directeuren. Hierdoor blijven er negen academiedirecteuren over. Ruim voorafgaand aan het onderzoek zijn de negen directeuren benaderd middels het sturen van een brief waarin een korte uitleg wordt gegeven over het onderzoek. Daarnaast is hun gevraagd of zij bezwaar hebben tegen het gebruik van de bovengenoemde bronnen. Alle negen academiedirecteuren wilden meewerken, waarbij een enkeling enige bezwaren heeft aangegeven. Hierdoor is er sprake van een strategische steekproeftrekking. De brief is als bijlage 7 opgenomen. Zoals hierboven aangegeven, is er toch een tiende directeur bij het onderzoek betrokken.

3.3.3 Dataverwerking

De dataverwerking en -analyse zijn kwalitatief en interpreterend van aard. Hieronder wordt deze verwerking onderbouwd.

Het zoeken van een weg hierin is lastig, omdat één van de nadelen van casusonderzoek is dat er geen standaardmethoden zijn om de verzamelde gegevens te verwerken, zoals in de psychologie en biologie (Yin 2009, blz. 25 en 66). Bovendien hebben accountingonderzoekers geen eigen instrumenten (Smith 2003, blz. 1).

Yin biedt hierin perspectief. Hij (Yin 2009, blz. 129) geeft aan dat Miles en Huberman (1994) analytische bewerkingen beschrijven, als behulpzame startpunten, om je eigen analytische strategie binnen het casusonderzoek te ontwikkelen. Het startpunt 'making a matrix of categories and placing the evidence within such categories' sluit het meest aan bij het in het vorige hoofdstuk genoemde 'categoriestelsel'.

Yin (2009, blz. 129 e.v.) raadt aan om een bredere, algemene analytische strategie te hanteren, en bovenstaande analytische bewerking niet daarvoor in de plaats te laten komen. Twee door hem genoemde algemene strategieën passen het beste bij wat reeds eerder beschreven is, namelijk 'vertrouwen op theoretische veronderstellingen' en 'ontwikkelen van een casusbeschrijving'.

Ten eerste wordt vertrouwd op de theoretische veronderstelling dat met behulp van 'interpretive interactionism' scripts ontdekt kunnen worden en dat scripts toegepast kunnen worden op gedrag in organisaties. Ten tweede is het casusonderzoek verkennend en beschrijvend van aard, wat aansluit bij de tweede strategie, waarin een beschrijvend framework wordt ontwikkeld.

Daarnaast doet Yin (2009, blz. 131) de suggestie om de structuur van bestaande onderzoeken te bestuderen. In dit geval wordt de studie van de scripts met betrekking tot de controllers (Loo et. al. 2006) als voorbeeld genomen.

De strategieën liggen vervolgens ten grondslag aan analytische technieken, waarbij de laatste door Yin (2009, blz. 136 e.v.) genoemde 'cross-case synthesis' goed past bij de analyse van meerdere cases.

Yin (2009, blz. 156) geeft aan dat cross-case syntheses gebruikt kunnen worden als de individuele casus wordt gezien als een onafhankelijk en afzonderlijk onderzoek (hiërarchische methode).

Daarnaast meldt Eisenhard (1989, blz. 540) dat het voor een within-case analyse belangrijk is dat je uitermate familiair wordt met elke casus als een afzonderlijke entiteit. Hierdoor worden de unieke patronen van een casusonderzoek zichtbaar, waardoor cross-case vergelijking sneller kan plaatsvinden.

Als er sprake is van een bescheiden aantal cases, kunnen woordtabellen worden gebruikt, die de data van de individuele casus laten zien volgens een uniform framework (Yin 2009, blz. 156). Een belangrijk gegeven bij het vormgeven van een cross-case synthesis is dat de bestudering van woordtabellen ten behoeve van cross-case patronen sterk bouwt op beargumenteerde interpretatie. (Yin 2009, blz. 160)

Deze techniek sluit goed aan bij mijn onderzoek en kan bijvoorbeeld toegepast worden binnen het categoriestelsel, waaraan te denken valt in het kader van het ontdekken van thema's. In Excel zijn bijvoorbeeld alle documenten (horizontaal), met per document alle thema's, deelthema's en onderwerpen (verticaal), ingevoerd. Hieruit is één lijst gedestilleerd van 333 onderwerpen, verdeeld over tien categorieën. Deze tien categorieën vormen volgens het documentenonderzoek de tien thema's die een rol kunnen spelen bij het opstellen van de begroting van de academiedirecteuren. Ook de media zijn met behulp van een categoriestelsel in Excel geanalyseerd.

Naast Excel zal er ook gebruik worden gemaakt van Word bij het verwerken van de data. Bij het literatuuronderzoek zijn in Word alle relevante frasen uit artikelen en boeken per onderwerp ('institutionele economie', 'scripts', 'interpretive interactionism', 'interviewtechnieken') weergegeven.

In Word zijn ook vragenlijsten opgemaakt die aan de basis stonden van de interviews op locatie. Om bij de individuele interviews achter de hoofdthema's te komen, stonden in het eerste individuele interview elf vragen centraal (zie bijlage 4).

Uit de aantekeningen van het eerste individuele interview zijn onder andere dilemma's, problemen en crises gedestilleerd. Om deze later eenvoudig terug te kunnen vinden en om eventueel in het tweede individuele interview aan de directeur te kunnen laten zien, zijn de dilemma's, problemen en crises in de aantekeningen weergegeven als D1, P1, C1 enzovoorts.

Vervolgens zijn ze gecategoriseerd, door dilemma's, problemen en crises met dezelfde inhoud bij elkaar te plaatsen. Dit leidde tot een aantal voorname thema's per academie.

Na het afnemen van alle individuele interviews zijn de thema's van de vier academies in één document in beeld gebracht. Overeenstemmende thema's zijn vervolgens op één regel geplaatst. Hierbij is rekening gehouden met de context van het gesprek. Soms is hiervoor teruggegaan naar het document 'dilemma's, problemen, crises en thema's'.

Voorafgaande aan het eerste groepsinterview zijn de gezamenlijke tracks bepaald. Dit analyseproces heeft als volgt plaatsgevonden:

1. Als eerste stap zijn alle beslispunten van de vier academies in Word naast elkaar gezet. Hieruit vloeiden de gezamenlijke beslispunten van de vier academies voort (zie tabel 6).
2. Daarna zijn de tracks van de vier academies bij de gezamenlijke beslispunten geplaatst.
3. Hierna zijn de tracks vergeleken en zijn overeenkomstige tracks naast elkaar geplaatst.
4. Vervolgens zijn per gezamenlijk beslispunt de gezamenlijke tracks weergegeven (zie tabel 6). Een gezamenlijke track is hierbij een track die bij twee of meer van de vier academies voorkomt.

Om te controleren of het nemen van de tracks als uitgangspunt (in plaats van de beslispunten, zoals hierboven) zou leiden tot dezelfde uitkomsten, is het hierna geschetste analyseproces doorlopen.

Ten eerste zijn alle gekozen tracks in Word naast elkaar geplaatst, en de overeenkomstige tracks naast elkaar gezet en in groepjes geplaatst. Vanuit deze groepjes zijn beslispunten gevormd en vergeleken met de hierboven getoonde beslispunten.

Om de groepsinterviews te analyseren is gebruik gemaakt van een tabel in Word waarin verticaal de scripts zijn opgenomen en horizontaal de namen van de deelnemers. Per script zijn per persoon de belangrijkste frasen opgetekend, waardoor per persoon een beeld ontstaat van het betreffende script. Op basis hiervan zijn de tracks bestudeerd. Ook deze zijn in een tabel weergegeven, waarbij het script met de bijbehorende tracks verticaal en de namen van de deelnemers horizontaal zijn geplaatst. Per handeling is per persoon aangegeven of deze persoon de handeling heeft herkend, en zo ja of deze persoon de handeling ook heeft uitgevoerd. Ook met dit doel zijn de opnamen meerdere keren bestudeerd.

Na de analyse van het tweede groepsinterview is in een tabel in Word een overzicht gemaakt van alle scripts en de deelnemende directeuren en is per handeling aangegeven of er sprake is van herkenning (H), herkenning en toepassing (HP) of geen herkenning (GH). Hierbij is gebruik gemaakt van de resultaten van de individuele interviews, het eerste groepsinterview en het tweede groepsinterview. Zie tabel 7 voor de weergave van dit overzicht.

3.4 Validiteit en betrouwbaarheid

Volgens Yin (2009, blz. 24) kent het ontwerp van een casusonderzoek vier kritische condities die van belang zijn om de kwaliteit te maximaliseren, te weten:

1. Constructvaliditeit,
2. Interne validiteit,
3. Externe validiteit,
4. Betrouwbaarheid.

Hieronder worden de vier condities toegelicht. Daarnaast wordt aangegeven hoe in dit onderzoek rekening wordt gehouden met de condities.

Constructvaliditeit

Bij constructvaliditeit gaat het om het kunnen identificeren van juiste operationele maatstaven voor de concepten die bestudeerd worden (Yin 2009, blz. 40).

Er zijn drie tactieken mogelijk om constructvaliditeit te verhogen. De eerste is het gebruik van meerdere bronnen (bronnentriangulatie).

Daarnaast, net als bij betrouwbaarheid, een keten van bewijs. Dit moet een buitenstaander de mogelijkheid geven om bewijs te kunnen afleiden van de onderzoeksvragen tot aan de onderzoeksconclusies (Yin 2009, blz. 122). Er moet een logisch verband zijn tussen de verschillende stappen. Een derde belangrijke manier om de kwaliteit van casusonderzoeken te vergroten en constructvaliditeit te verzekeren is om conceptverslagen van de cases te laten lezen aan degenen die onderwerp zijn van studie (Yin 2009, blz. 183²²). Dit versterkt de essentiële feiten en het bewijs in een casusrapport (Yin 2009, blz. 182).

Bovendien heeft constructvaliditeit te maken met het begrip van de geïnterviewde van wat aan hem wordt gevraagd (Yin 2009, blz. 64).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van bronnentriangulatie om de constructvaliditeit te verhogen, namelijk door het bestuderen van documenten, media en personen. Daarnaast wordt in hoofdstuk 4 bij het beschrijven van de resultaten uitvoerig verslag gedaan van het uitgevoerde onderzoek, met als doel om de keten van bewijs te waarborgen. Door de opbouw van de scriptie, waarbij stapsgewijs de resultaten worden beschreven en de deelvragen worden beantwoord, wordt de lezer naar het antwoord op de centrale vraag geleid.

De interactieve component van de methode 'interpretive interactionism' draagt eveneens bij aan de constructvaliditeit. Waar nodig zijn hierdoor voorlopige resultaten aangepast. Bovendien gaven de directeuren er blijk van de bedoeling van de interviews te begrijpen, hoewel het fenomeen 'scripts' wel erg wennen was.

Tenslotte zijn de resultaten, die in hoofdstuk 4 zijn beschreven, gelezen door één van de directeuren.

Hieronder wordt meer in detail aangegeven hoe met bronnentriangulatie en interactie validiteit wordt bereikt met betrekking tot:

- De hoofdthema's, door het gesproken woord uit de interviews te vergelijken met de hoofdthema's, deelthema's en onderwerpen van het schriftelijke woord uit het documentenonderzoek.
- De hoofdthema's, door aan de directeuren bevestiging te vragen.
- De gezamenlijke thema's, door deze te vergelijken met de gezamenlijke hoofdthema's en deelthema's die zijn voortgekomen uit het documentenonderzoek.
- De gezamenlijke thema's, door expliciet aan de directeuren (tijdens het groepsinterview) te vragen of het gezamenlijke thema's waren met betrekking tot het opstellen van de begroting.
- De handelwijze i.e. tracks, door aan de betreffende directeuren bevestiging te vragen.
- De handelwijze i.e. tracks, door van een tweetal academies een vergelijking te maken met e-mailwisselingen die betrekking hadden op het opstellen van de begroting.
- De handelwijze i.e. tracks, door deze te traceren in de documenten van de betreffende academies.
- De gezamenlijke handelwijze i.e. tracks, door deze vanuit twee gezichtspunten op te bouwen.
- De beslispunten, door de resultaten van de twee gezichtspunten te vergelijken.
- De gezamenlijke handelwijze i.e. tracks, door expliciet aan de groep directeuren te vragen (tijdens de groepsinterviews) of de geselecteerde tracks geïnterpreteerd konden worden als handelwijzen met betrekking tot het opstellen van de begroting.
- De handelwijze, door de aangegeven handelwijze bij het bespreken van de thema's in de groepsinterviews te vergelijken met de handelwijze gemeld bij het bespreken van de scripts.
- De combinatie van gezamenlijke handelwijze en script, door het vragen van bevestiging van deze combinatie in de groepsinterviews.
- De combinatie van gezamenlijke handelwijze en script, door het nogmaals bestuderen van alle aantekeningen en tussenproducten van de individuele interviews en de twee groepsinterviews.

²² Zie ook Smith 2003, blz. 136.

Interne validiteit

Interne validiteit heeft alleen betrekking op verklarende of causale studies en niet op beschrijvende of verklarende studies (Yin 2009, blz. 40). Deze vorm van validiteit is dus volgens Yin niet van toepassing op mijn onderzoek.

Aan de andere kant geeft Smith (2003, blz. 54) aan dat interne validiteit te maken heeft met kunstmatige condities, zoals het beperkt zijn van de resultaten binnen tijd, cases, deelnemers en plaats van het onderzoek. De directeuren zijn hierom een aantal maanden voordat het onderzoek zou plaatsvinden, benaderd. Ook de interviews zijn ruim van tevoren gepland, zodat er voldoende tijd in de agenda's gereserveerd kon worden.

Externe validiteit

Externe validiteit definieert het domein tot waar de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden (Yin 2009, blz. 40). Het kan worden bereikt door replica logica (elke casus op dezelfde wijze bestuderen) in meervoudige casusonderzoeken (Yin 2009, blz. 41). Daarom wordt van elke casus het analyseproces beschreven, waardoor dezelfde procedures doorlopen kunnen worden. Yin (2009, blz. 15) schrijft dat het doel van casusonderzoek het uitbreiden en generaliseren van theorieën is, ook wel analytische generalisatie genoemd (zie ook §3.2.2). Dit sluit aan bij één van de hoofddoelen van dit onderzoek: een bijdrage leveren aan de uitbreiding van de toepasbaarheid van scripts in organisaties (zie § 1.3).

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een casusonderzoek kan worden gewaarborgd als een herhaling van het casusonderzoek dezelfde resultaten oplevert. Hierom wordt gebruik gemaakt van een casusonderzoekprotocol (Yin 2009, blz. 79) en -database (Yin 2009, blz. 41). Deze database bestaat uit aantekeningen, documenten en tabellen (zie ook Yin 2009, blz. 119). Bovendien wordt er bijvoorbeeld een protocol gebruikt voor de interviews (zie bijlage 4, 5 en 6). Daarnaast worden veel stappen beschreven en wordt volgens procedures gewerkt om de transparantie te vergroten²³. Ook de bij constructvaliditeit genoemde keten van bewijs vergroot de betrouwbaarheid.

Verder bewaken de diepgang van het onderzoek en een constante controle op waarnemingen en bevindingen de kwaliteit van het onderzoek.

Door de hierboven genoemde activiteiten wordt getracht fouten en vooroordelen te minimaliseren. Daar waar er interactie is tussen de onderzoeker en de onderzochte persoon zijn er immers mogelijkheden tot bevooroordeelings (Smith 2003, blz. 136). De analyse van kwalitatieve data is zeer onderhevig aan vooroordelen, omdat ze gebaseerd is op de interpretatie en classificatie van de onderzoeker. Bovendien zijn kwalitatieve data kwetsbaar vanwege het ontbreken van gevestigde technieken die de volledigheid van de data-analyse kunnen verzekeren (Smith 2003, blz. 137).

Hieronder wordt specifiek aangegeven hoe in het onderzoek rekening wordt gehouden met het aspect betrouwbaarheid met betrekking tot:

- Het documentenonderzoek, door de documenten op dezelfde manier te bestuderen via een format.
- De gezamenlijke thema's, door de directeuren tijdens de interviews op dezelfde wijze te bevragen over de thema's middels een format en door achteraf bij allen op dezelfde manier naar een bevestiging te vragen.
- De handelwijze i.e. tracks, door de directeuren tijdens de interviews op dezelfde manier te bevragen over de uitgevoerde handelwijze en door het laten zien van deze handelwijze in het groepsinterview, om na te gaan of de betreffende directeuren de handelwijze zouden herkennen.

²³ Zie ook Yin 2009, blz. 45, Silverman 2001, blz. 34 en Smith 2003, blz. 8 en 59.

- De combinatie van handelwijze en script, door de directeuren tijdens de individuele interviews te bevragen over hun handelwijze en door het laten zien van combinaties aan de directeuren die deelnamen aan het groepsinterview. Hierbij kon worden nagegaan of de betreffende directeuren de combinaties zouden herkennen.

3.5 Ethiek

Eerlijkheid, vertrouwen en onderwerping staan centraal (Smith 2003, blz. 92), alsook gegeven toestemming en anonimiteit (blz. 95).

Trotman (1996)²⁴ benadrukt dat onderzoekers hun doel duidelijk moeten maken aan de deelnemers, maar niet op een manier dat zij de onderzoekshypotheses afleiden, waardoor de interne validiteit zou worden aangetast.

Smith (2003, blz. 97) geeft onder andere de volgende punten als leidraad bij ethiekkwesties:

- verkrijg schriftelijke toestemming van participanten;
- elimineer mogelijkheden voor persoonlijk nadeel voor zowel de participanten als de onderzoeker;
- informeer de participanten over het doel van het onderzoek;
- geef feedback over de resultaten van het onderzoek aan de participanten;
- vermijd dwang in management settings;
- garandeer vertrouwelijkheid en anonimiteit;
- geef het recht aan participanten om zich terug te trekken;
- garandeer een veilige opslag van de onderzoeksdata.

De identiteiten waarover wordt geschreven, moeten altijd beschermd worden (Denzin 2001, blz. 11).

De hier beschreven leidraad voor ethiek is integraal gevolgd (zie ook § 3.2 en § 3.3).

²⁴ In Smith 2003, blz. 96.

4. Resultaten empirisch onderzoek

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de uitvoering van het empirisch onderzoek en de resultaten die het onderzoek heeft opgeleverd. Het is uitgevoerd op basis van de methoden en technieken waarover in hoofdstuk 3 verantwoording is afgelegd.

Het doel van het empirisch onderzoek is om antwoord te geven op de derde en de vierde deelvraag. Om deze vragen te beantwoorden is gebruik gemaakt van documentenonderzoek, individuele interviews en twee groepsinterviews. De antwoorden op de deelvragen vormen de basis voor het antwoord op de centrale vraag, de probleemstelling.

In paragraaf 4.2 wordt aangegeven welke voorname thema's zijn ontdekt en op welke manier dit is gebeurd. Daarna komen achtereenvolgens de tracks en de scripts aan bod in respectievelijk paragraaf 4.3 en 4.4.

Tijdens dit onderzoek staat het opstellen van een begroting niet gelijk aan een cijfermatige exercitie. Of zoals een directeur vertelde:

Begroting opstellen is niet alleen maar een cijferklusje, maar is eigenlijk doordenken van je ambities en je beleidsplan in cijfers.

Dit blijkt ook uit de thema's die de directeurs naar voren brachten bij het opstellen van hun academiebegroting en de tracks en scripts die zijn ontdekt.

4.2 Gezamenlijke hoofdthema's

Deze paragraaf laat zien hoe de beantwoording van de derde deelvraag is opgebouwd en toont aan het einde het antwoord op deze deelvraag.

In voorbereiding op het afnemen van de individuele interviews is documentenonderzoek uitgevoerd. Het doel van dit documentenonderzoek is om uit de diverse documenten thema's, deelthema's en onderwerpen te destilleren en het door de geïnterviewde gesproken woord te kunnen valideren.

Zoals in de inleiding is aangegeven, is het uitgangspunt hierbij dat het opstellen van de begroting van academiectoren meer is dan een cijferexercitie.

Het documentenonderzoek leverde tien thema's op die een rol kunnen spelen bij het opstellen van de begroting van de academiectoren. Het onderzoek is afgerond vóór de start met de individuele interviews.

Uit de aantekeningen van het eerste individuele interview zijn onder andere dilemma's, problemen en crises gedestilleerd. Deze zijn gecategoriseerd door dilemma's, problemen en crises met dezelfde inhoud bij elkaar te plaatsen. Dit leidde tot een aantal voorname thema's.

Hierna is de relatie in beeld gebracht tussen de voorname thema's uit het interview en de hoofdthema's, deelthema's en onderwerpen uit het documentenonderzoek. Dit was in eerste instantie bedoeld om het gesprokene te kunnen valideren en plaatsen. Daarnaast bleek het een goede samenvatting van het eerste individuele interview te zijn en een houvast voor de directeur tijdens het tweede individuele interview.

Daarna zijn de aantekeningen nogmaals bestudeerd en is gecontroleerd of deze analyse weer tot dezelfde thema's leidde.

De resultaten uit het eerste individuele interview zijn voorafgaand aan het tweede individuele interview per mail aan de directeur verstuurd. Als resultaten van het eerste individuele interview gelden de dilemma's, problemen, crises, thema's en de relatie tussen de thema's uit het interview en het documentenonderzoek.

Een hoofdthema is voorlopig als gezamenlijk beschouwd als deze door twee of meer directeurs die deelnamen aan het individuele interview, als zodanig zijn aangemerkt.

Dit leverde tien gezamenlijke hoofdthema's op:

Taken en competenties teamleiders, Begrotingsdiscipline, Vertalen van beleid, Groei academie, Planning begroting, Wijze van begroten (incl. aggregatieniveau), Dienstverlening, Informatievoorziening, Financiële situatie academie en Personeelsformatie.

Deze thema's zijn vergeleken met de gezamenlijke hoofdthema's die zijn voortgekomen uit het documentenonderzoek. Alle thema's uit de individuele interviews zijn te verbinden met één of meerdere hoofdthema's uit het documentenonderzoek, waarbij de thema's uit de individuele interviews leidend zijn. Deze zijn concreter en zijn afgestemd op de directeur.

Hierna zijn de gezamenlijke deelthema's in beeld gebracht. Ook een deelthema is als gezamenlijk beschouwd als dit deelthema bij minstens twee van de vier academies voorkomt.

Deze gezamenlijke deelthema's zijn vergeleken met de voorname thema's uit de individuele interviews. Ook hierbij is bestudeerd of er een verbinding mogelijk is.

Uit de vergelijkingen bleek enige overlap tussen de thema's 'Dienstverlening' en

'Informatievoorziening' en tussen de thema's 'Begrotingsdiscipline' en 'Financiële situatie'.

Er zou voor gekozen kunnen worden om deze thema's samen te voegen. Dit besluit is pas genomen, nadat alle uit de individuele interviews gedestilleerde gezamenlijke hoofdthema's waren voorgelegd aan de deelnemers van de twee groepsinterviews.

Zowel het eerste als het tweede groepsinterview zijn mede hierom gestart met een verificatie van de hierboven genoemde hoofdthema's. Naast de controle of de deelnemers aan het groepsinterview de hoofdthema's ook als zodanig herkenden en erkenden, zijn de thema's ook in de groepsinterviews voorgelegd om de deelnemers te laten wennen aan het onderwerp 'opstellen van een begroting'. Bovendien gaven zij meerdere keren reeds bij het bespreken van de thema's weer hoe zij in bepaalde situaties handelden, waarover in paragraaf 4.3 meer.

Het besluit om iets wel of niet als belangrijk thema aan te merken is voor beide groepsinterviews genomen op grond van een drietal factoren: a. direct aangegeven b. aan de hand van wat door een individu gezegd is c. de mate van interactie of discussie. In bijlage 8 zijn per thema verschillende citaten opgenomen om een beeld te geven van wat er over de thema's is gezegd.

Zoals hierboven aangegeven, bestond er bij het vormgeven van de tien thema's twijfel over of de thema's 'Begrotingsdiscipline' en 'Financiële situatie' als aparte thema's aangemerkt moesten worden. Dit gold ook voor de thema's 'Dienstverlening' en 'Informatievoorziening'. Tijdens het eerste groepsinterview zei één van de directeuren uit zichzelf bij het bespreken van het thema 'Begrotingsdiscipline': *Het heeft voor een deel ook een relatie met de financiële situatie.*

Bovendien was de wijze waarop tijdens het eerste groepsinterview werd gesproken over de thema's 'Dienstverlening' en 'Informatievoorziening' aanleiding om als vraagstelling in het laatste groepsinterview mee te nemen of de betreffende thema's samengevoegd konden worden. De deelnemers hoefden daar niet lang over na te denken. Alle drie de directeuren gaven aan dat deze thema's samengevoegd konden worden.

Daarnaast bleek uit de interviews dat het eerste thema 'taken en competenties teamleiders' uitgebreid kon worden met het woord 'rol'.

De definitieve lijst van de gezamenlijke hoofdthema's wordt op de volgende bladzijde gepresenteerd, het antwoord op de derde deelvraag. Hierbij zijn de resultaten van de individuele interviews en de twee groepsinterviews samengevoegd. De thema's zijn verticaal weergegeven en de tien directeuren horizontaal. Het uitgangspunt hierbij is dat een hoofdthema een thema is dat door minimaal 50% van de directeuren (vijf directeuren) als zodanig is herkend. 'Ja' staat voor herkenning en 'nee' voor geen herkenning.

Gezamenlijke hoofdthema's

Directeur/ Gezamenlijk hoofdthema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Con- clusie
1. Taken, rol en competenties teamleiders	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	7 x ja
2. Financiële situatie en Begrotings-discipline	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	10 x ja
3. Vertalen van beleid	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	8 x ja
4. Groei academie	Ja	Ja	Nee	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	5 x ja
5. Planning begroting	Ja	Ja	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	9 x ja
6. Wijze van begroten (incl. aggregatie-niveau)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	10 x ja
7. Dienst-verlening en informatie-voorziening	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	10 x ja
8. Personeels-formatie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	10 x ja

4.3 Gezamenlijke tracks

In deze paragraaf wordt het antwoord op deelvraag vier gegeven (welke gezamenlijke tracks kunnen binnen deze hoofdthema's worden opgespoord?) en wordt de weg ernaartoe beschreven. In eerste instantie zijn de onderstaande (samengevatte) stappen genomen, die gebaseerd zijn op het artikel van Loo et al. 2006 (en de verwijzing hierin naar Choo, 1989), waarbij als grondslag de methode 'interpretive interactionism' stap 'Bracketing' (zie hoofdstuk 3) geldt.

1. Je doet net of je de thema's niet kent, maar schrijft alle gemelde handelingen op met betrekking tot het opstellen van een begroting. Dit leidt tot eerste tracks.
2. Alle tracks doornemen en kijken of er tracks zijn met dezelfde aspecten van het opstellen van een begroting.
3. Een combinatie van tracks, met betrekking tot het opstellen van een begroting, kan (een deel van) één script zijn.

Het uitwerken van de scripts komt in de volgende paragraaf aan de orde. Eerst volgt een beschrijving van het volledig interpreteren van de tracks in termen van essentiële delen en structuren (stap 'constructing' van de methode 'interpretive interactionism').

Na de hierboven beschreven analyse zijn de tracks aan de betreffende directeur ter verificatie voorgelegd, waar mogelijk met een onderscheid in mogelijke keuzes (cognitive script) en handelingen die daadwerkelijk zijn uitgevoerd (behavioral script). Op het moment dat de tracks werden voorgelegd aan de directeur is er sprake van een inferred script, het resultaat van gevolgtrekkingen door de onderzoeker. Nadat afstemming is bereikt, is er sprake van een inferred performative script, omdat de perceptie van de directeur over het eigen gedrag is toegevoegd. De vier academies zijn hierbij als aparte cases beschouwd.

Vóór het afnemen van het eerste groepsinterview zijn 41 mailwisselingen van de academie voor Marketing & Commerce en 26 mailwisselingen van de academie voor Gezondheid bestudeerd. Het doel hiervan was een eerste validatie van de door de betreffende directeur aangegeven tracks. Bij de academie voor Marketing & Commerce zijn vier van de 23 tracks in deze e-mails herkend en bij de academie voor Gezondheid vier tracks van de 43. Hierna was er geen gelegenheid om ook de documenten te bestuderen. Daarom is besloten om het vervolg van de validatie van de tracks vóór het tweede groepsinterview te laten plaatsvinden. Omdat het in eerste instantie de bedoeling was om deze analyse vóór het eerste groepsinterview uit te voeren, is ten behoeve van de chronologie en een beter begrip van de tekst hieronder deze analyse beschreven.

De tracks waarvan het gebruik door de directeuren in het tweede individuele interview is aangegeven, zijn aan dit documentenonderzoek onderworpen. Voor de academie voor Gezondheid zijn hiervoor negentien documenten bestudeerd, waaronder vijf dagboeken. Het resultaat van dit onderzoek is dat 62% van de tracks (26 van de 42) te traceren is in de documenten.

Dertien documenten zijn voor de academie voor Marketing & Commerce geanalyseerd. Er kon worden geconcludeerd dat 50% van de tracks (acht van de zestien) is te traceren.

Bij het bestuderen van 31 documenten van de academie voor Technology, Innovation & Design Den Haag is 60% van de tracks (25 van de 42) getraceerd.

36 van de 70 tracks zijn getraceerd bij het bestuderen van 20 documenten van de PABO. Dit is 51%.

Minimaal 50% van de tracks is te traceren. De resterende tracks zijn, gezien de context van de handelingen (de academie en de Haagse Hogeschool), wel herkenbaar. Hierbij kan sprake zijn van informele processen. Deze analyse na het eerste groepsinterview gaf geen reden om de tracks aan te passen.

Voorafgaande aan het eerste groepsinterview zijn de gezamenlijke tracks bepaald. De twee benaderingen (ten eerste beslispunten als uitgangspunt en ten tweede tracks als uitgangspunt) die hieraan ten grondslag lagen en de verwerking hiervan, zijn beschreven in paragraaf 3.3.3.

De verschillende benaderingen hebben elkaar wat betreft de gezamenlijke tracks aangevuld. Het resultaat van deze exercitie is een overzicht van tracks per besispunt, dat in bijlage 9 is getoond. Dit resultaat is tevens het antwoord op deelvraag vier.

In de volgende paragraaf komt het vormen van de scripts aan de orde.

4.4 Scripts

De in bijlage 9 getoonde beslispunten met de daarbij behorende tracks staan aan de basis van de volgende stap in het onderzoek, het vormen van scripts.

Op grond van de gelezen documenten, e-mails en de afgenomen individuele interviews zijn verschillende tracks gecombineerd. Hierdoor ontstonden tracks per besispunt, die volgens de onderzoeker een goed beeld geven van wat voorafgaand is bestudeerd. Ze zijn dus een product van de interpretatie van de onderzoeker, de zogenaamde inferred protoscripts. In dit geval 'proto' omdat het karakteristiek is voor meer dan één persoon in meer dan één situatie, maar gebaseerd op de gevolgtrekkingen van de onderzoeker als het gaat om het gezamenlijke aspect. Nadat de inferred protoscripts zijn voorgelegd aan de deelnemers van de groepsinterviews kunnen het inferred performative protoscripts worden.

Ze worden hiermee teruggeplaatst in hun context (stap 'contextualizing' als laatste stap van de methode 'interpretive interactionism'). Hieronder wordt dat proces beschreven.

Zoals eerder aangegeven, was het de bedoeling om één groepsinterview te houden met vijf deelnemers. Uiteindelijk is er gebruik gemaakt van twee groepsinterviews, bestaande uit drie deelnemers (zie § 3.3.1). Hieronder volgt het verslag van deze groepsinterviews, met name als het gaat om scripts.

Toen de deelnemers aan de twee groepsinterviews over de thema's spraken, lieten zij ook al handelingen de revue passeren. Een voordeel hiervan was dat ze tijdens het spreken over die thema's ook aangaven hoe ze met bepaalde zaken omgaan. Dit was een welkome aanvulling op het bespreken van de scripts. Bovendien was het mogelijk om sommige handelingen, die bij het bespreken van de scripts aan de orde kwamen, te controleren aan hetgeen eerder bij de thema's was aangegeven. Dit is gebruikt als verificatie van de aangegeven handelingen bij het bespreken van de scripts. Bij het tweede groepsinterview bijvoorbeeld, kwam bij het bespreken van de thema's meerdere keren letterlijk de frase 'tering naar de nering' voor en werd er ook gesproken over 'meerjarenplanning' en het toepassen van 'de kaasschaafmethode'. De reactie van de directeuren bij de herkenning van die tracks in de scripts was mooi om te zien. Daarnaast ondersteunde het voorleggen van de thema's de directeuren om in het onderwerp 'het opstellen van de begroting' te komen.

Het tweede groepsinterview verliep meer gestructureerd dan het eerste. Dat heeft ongetwijfeld ook te maken met het later aansluiten van een directeur en het eerdere vertrek van een andere directeur bij het eerste groepsinterview. In het tweede groepsinterview werd automatisch meer binnen de kaders van de thema's en scripts gepraat en gediscussieerd, dan bij het eerste groepsinterview en de individuele interviews. Bij zowel de individuele interviews als het eerste groepsinterview was de neiging om over de uitvoering van de begroting (realisatie) te praten meer aanwezig. De betreffende directeuren haalden realisatie en begroting wel eens door elkaar. Dat geeft wel een relatie weer tussen begroting en realisatie in de planning en control cyclus, maar valt buiten het kader van dit onderzoek. Om er voor te zorgen dat het interview weer zou gaan over het opstellen van de begroting werd meestal de vraag gesteld: *geldt dat ook voor het opstellen van de begroting?*

Bij het tweede groepsinterview werden nog additionele handelingen en sporen aangegeven. Één directeur deed zelfs zijn best om additionele handelingen in een spoor aan te geven (zie script 'personeelsformatie').

Verder is opgevallen dat de directeuren in het tweede groepsinterview merkten dat ze in hun managementoverleg verzuimen over belangrijke thema's te praten, er veel te weinig problemen met elkaar worden gedeeld, er sprake is van sociaal wenselijk gedrag en er een gebrek is aan transparantie in de werkwijzen van collega's. Één directeur gaf het zo aan: *We weten niet van elkaar hoe we begroten.*

Een andere gaf aan: *Dat de één een hogere docent/student-ratio zou mogen hebben dan de ander, daar zou je over moeten willen praten met elkaar.*

Ook werd het volgende aangegeven: *Er zitten te weinig dingen in het proces die waarborgen dat iedereen op een soortgelijke manier begroot of kijkt naar dingen.*

Daarnaast kwam naar voren dat meerdere directeuren zich ergeren aan het detailniveau waarop zij met gegevens moeten werken. Dit is overigens gericht op de gehele planning en control cyclus.

In het tweede groepsinterview was veel herkenning en erkenning van wat door de ene deelnemer verteld werd. Als men het ergens niet mee eens was, werd dat ook aangegeven. Omdat één directeur zich veel conformeerde aan wat de andere twee directeuren vertelden, is de theorie van Janis (1982) over groepsdenken bestudeerd.

De door Janis genoemde acht symptomen van groepsdenken zijn niet aan de orde. Ook was er geen sprake van een duidelijk streven naar unanimiteit en consensus ('t Hart, De Jong en Korsten, 1991).

Het gedrag van deze directeur leek hooguit op liftersgedrag. De dag na het interview gaf de directeur aan dat er sprake was van een veilig gevoel, veel herkenning, overlap en dezelfde gedachtevorming. Dit heeft de twijfel over groepsdenken opgeheven.

In het eerste groepsinterview schroomden de directeuren niet om zaken te melden of aan te geven dat het toch iets anders ging dan wat een andere directeur vertelde.

Tijdens de analyse van het eerste groepsinterview werden er twee nieuwe scripts ontdekt, namelijk de beslispunten 'personeelsformatie' en 'verantwoording aan academieraad'. Een directeur in het tweede groepsinterview merkte terecht op dat het bij de laatstgenoemde niet gaat om het opstellen van de begroting, maar om verantwoording achteraf. Hoewel een andere directeur aangaf dat hij de academieraad altijd in het begrotingsproces probeert mee te nemen, is dit besispunt niet als script bij het opstellen van de begroting aangemerkt. Er zijn te weinig aanwijzingen van de andere directeuren om het als een script te interpreteren dat binnen de kaders van dit onderzoek valt.

Daarnaast zijn bestaande tracks aangevuld. De aangepaste scripts zijn voorgelegd aan de deelnemers van het tweede groepsinterview. Handelingen die niet zijn herkend in het eerste interview, zijn niet verwijderd. Deze zijn nog geverifieerd bij de deelnemers van het tweede groepsinterview.

Vanuit tabel 7 (zie ook § 3.3.3) zijn de concept inferred performative protoscripts opgesteld, waarbij 40% herkenning van de tien deelnemende directeuren aan het onderzoek als uitgangspunt is genomen²⁵. Dit betekent dat wanneer minimaal vier directeuren de handeling herkennen, de handeling is opgenomen in het betreffende script. Ter verificatie van deze scripts zijn alle aantekeningen en tussenproducten van de individuele interviews en de twee groepsinterviews nogmaals bestudeerd. Hierna zijn de concept inferred performative protoscripts definitief gemaakt.

Hieronder wordt eerst per inferred performative protoscript een toelichting gegeven. Daarna worden de scripts getoond. Hiermee wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: welke gedragspatronen zijn door middel van scripts bij academiedirecteuren van de Haagse Hogeschool te ontdekken bij het opstellen van de begroting in de jaren 2007 t/m 2009?

Inferred performative protoscript: Competenties en rol teamleiders

Voor de meeste directeuren geldt dat de teamleiders belangrijk zijn bij het opstellen van de academiebegroting. In het getoonde script is aangegeven hoe zij met de teamleiders omgaan. Hieruit blijkt dat de directeuren het belangrijk vinden dat de rol van de teamleider goed gepositioneerd wordt. Dat doen de meeste door de teamleiders deel te laten uitmaken van het management. Binnen dit managementteam wordt er gesproken over de begroting; de teamleiders worden bij dit proces betrokken. Dit kan door hen bij de hand te nemen/mee te nemen of door hen op het vlak van het opstellen van een begroting te scholen. Bovendien kan aan teamleiders in dit kader verantwoordelijkheid worden gegeven, of bepaalde bevoegdheden.

Inferred performative protoscript: Informatievoorziening

Bij het opstellen van de begroting speelt de informatievoorziening een grote rol. Dit is niet voor niets als belangrijk thema aangegeven (zie § 4.2). Opvallend was dat een aantal directeuren een schaduwadministratie bijhoudt, met name als het gaat om personeel.

²⁵ Zie Bower et. al., 1979 in Poole, 1990. Zij bevelen een 'cutoff criterion' aan van 40% om een gebeurtenis op te nemen in een script.

Meer dan de helft van de geïnterviewde directeuren geeft aan dat het middelste spoor voornamelijk voor HRM-gegevens geldt.

Er valt nogal eens wat te wensen over, zoals ook blijkt uit onderstaande citaten van een directeur.

In het algemeen vergt de begroting veel te veel tijd en aandacht, met veel onzekerheden.

Je tast regelmatig in het duister.

Soms is het net of je met een blinddoek voor de straat op gaat.

Er is meer behoefte aan managementinformatie in plaats van boekhoudkundige informatie.

Inferred performative protoscript: Vertalen beleid

Bij het script 'vertalen beleid' zijn twee hoofdsporen ontdekt, waarbij één hoofdspoor is gesplitst. Het bovenste spoor gaat uit van de kaders van de hogeschool, die worden vertaald naar de eigen academie. Her en der gaven de directeuren ook aan dat er 'van beneden naar boven' werd gekeken, dat het wat iteratief plaatsvindt. Daarna worden eigen normen toegepast en wordt het basispakket vertaald naar de benodigde personeelsformatie. Ook met de studentenaantallen wordt rekening gehouden en met bijvoorbeeld de beschikbaarheid van het personeel. Als het basispakket niet binnen de bestaande formatie past, worden er additionele middelen aangevraagd.

Het budget bepaalt je beleid en niet andersom. Daarbinnen zul je moeten werken, merkte een directeur op. Een ander meldde: *In de begroting is zoveel bij voorbaat vastgelegd dat je weinig regelruimte hebt.*

Het onderste spoor gaat uit van het budget. Daarvanuit wordt gekeken wat er mogelijk is. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een academieplan of een beleidsplan. Het academieplan is een plan dat meerdere jaren bestrijkt. Het basispakket wordt vervolgens, voor zover mogelijk, aangepast aan de beschikbare middelen.

Inferred performative protoscript: Wijze van begroten

Volgens de directeuren kan de begroting op verschillende manieren tot stand komen. Het bovenste spoor laat een hoofdrol voor de accountmanager (nu local controller geheten) zien. Bij het tweede spoor ligt het initiatief meer bij de directeur zelf en bij het laatste spoor staat het huidige personeel centraal. *Je begint met de personeelslasten en dan kun je hooguit nog een paar kleine posten toevoegen die specifiek in relatie staan tot je beleidskeuzes,* zo stelde een directeur. De accountmanager komt pas later in zicht. Met instellingslasten worden alle andere lasten dan personeel bedoeld, zoals leermiddelen, representatiekosten en cateringkosten. In alle sporen wordt duidelijk dat er contact is met de accountmanager.

Bij dit gesprek met de accountmanager, waarbij gegevens werden uitgewisseld, gaven de meeste directeuren aan gebruik te maken van ervaring en trendanalyses.

Hierbij werd aangegeven dat er sprake is van een iteratief proces en geen op zich zelf staand spoor. Hierom is dit proces buiten het script gelaten.

Inferred performative protoscript: Financiële situatie academie/bezuinigen

De financiële situatie van de academie drukt ook zijn stempel op het opstellen van een begroting. Volgens de directeuren kan hier op verschillende manieren mee worden omgegaan. Bij het opstellen van de academiebegroting kan een meerjarenperspectief worden weergegeven, welke wordt besproken met het CvB en op basis waarvan afspraken worden gemaakt. Er kunnen additionele middelen worden aangevraagd of er kan gepraat worden over schaalvergroting, om in de toekomst de financiële situatie van de academie zeker(der) te stellen. Een andere mogelijkheid, één die meer extern is gericht, is het zoveel mogelijk gebruik proberen te maken van het uitlenen van personeel aan andere academies en diensten en het gebruikmaken van subsidies. De tering naar de nering zetten, kan volgens de directeuren op verschillende manieren. Een genoemd verschil met 'franje uit de begroting halen' is dat de eerste meer structureel is en de laatste wordt uitgevoerd op het moment dat het CvB de begroting van de directeur niet accepteert en er snel

(zonder dat er lang over nagedacht kan worden) moet worden bezuinigd. Een andere optie is om een dekkingsplan op te stellen, waaruit blijkt hoe de tekorten in de toekomst gedekt gaan worden. Het heeft veel weg van meerjarig plannen, maar bij een dekkingsplan worden de activiteiten meer zichtbaar. Ook met 'ondernemen/investeren' is de blik meer naar buiten gericht. Niet bij de pakken gaan neerzitten, maar kijken wat de mogelijkheden zijn. Het uitgangspunt daarbij is dat de kosten voor de baten uitgaan.

Inferred performative protoscript: Personeelsformatie

Dit script is toegevoegd na het eerste groepsinterview. Na het tweede groepsinterview is het onderste spoor als een geheel nieuw spoor bijgevoegd. Een andere directeur binnen dit groepsinterview erkende dit ook als een mogelijk spoor. Na het nogmaals bestuderen van de aantekeningen is herkenning van nog drie directeuren ontdekt. Hierdoor bestaat dit script uit drie sporen: een spoor met als startpunt het huidige personeel, een spoor met als oorsprong de beschikbare middelen en een spoor dat begint met het aantal geprognoseerde studenten. Een directeur maakte, als het gaat om het basispakket (onderdeel van het eerste spoor) de vergelijking met een winkel: *Je hebt een aantal standaarden waarop de klant moet kunnen rekenen. Je winkel is open en je assortiment ziet er op een bepaalde manier uit.*

Een andere directeur merkte het volgende op:

Begroting voltrekt zich gewoon binnen de grenzen van wat heb je al in dienst, wat ga je aan baten krijgen. Ook daarin is niet consequent gereageerd: of je maakt een beleidsplan, wat ga je doen en we gaan kijken of je er geld voor gaat krijgen. Of je zegt we gaan uit van het zittend personeel, dus je gaat opschrijven hoeveel het kost om hiermee verder te gaan en dan ga je daarna een beleidsplan schrijven hoe je gaat uitkomen met het geld dat je hebt.

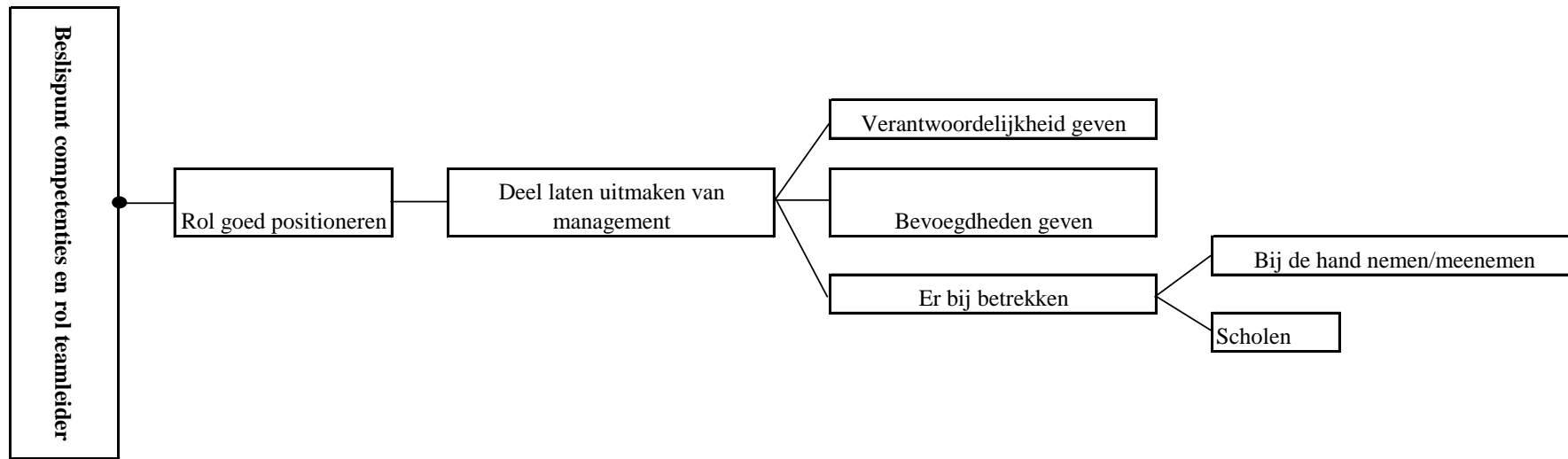
Er is niet duidelijk voor een benadering gekozen. Een bepaalde benadering stelt ook eisen aan de informatievoorziening, het belang dat je eraan toekent en het moment waarop het beschikbaar moet zijn.

Dit citaat heeft niet alleen betrekking op het script 'personeelsformatie', maar raakt ook de scripts 'informatievoorziening' en 'vertalen beleid'.

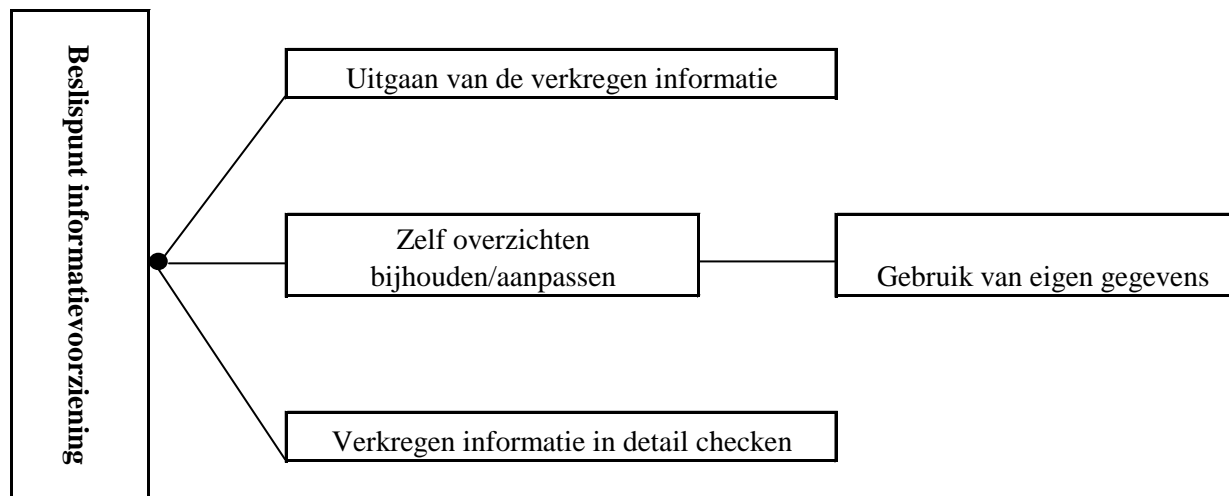
De hieronder getoonde scripts met de daarbinnen aangegeven tracks (die uit één of meerdere handelingen bestaan) zijn niet uitputtend. Het is een weergave van wat tijdens dit onderzoek naar voren is gekomen. Daarnaast is het heel goed denkbaar dat handelingen van het ene spoor ook deel uit kunnen maken van een ander spoor. Sommige sporen zijn wellicht te combineren. In de groepsinterviews is wel een paar keer aangegeven dat sommige handelingen ook in een ander spoor te plaatsen zijn, maar de aanwijzingen hiervoor waren te weinig concreet.

Dit hoofdstuk heeft de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. In het volgende hoofdstuk worden conclusies getrokken, wordt de bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur duidelijk en worden de beperkingen van het onderzoek weergegeven.

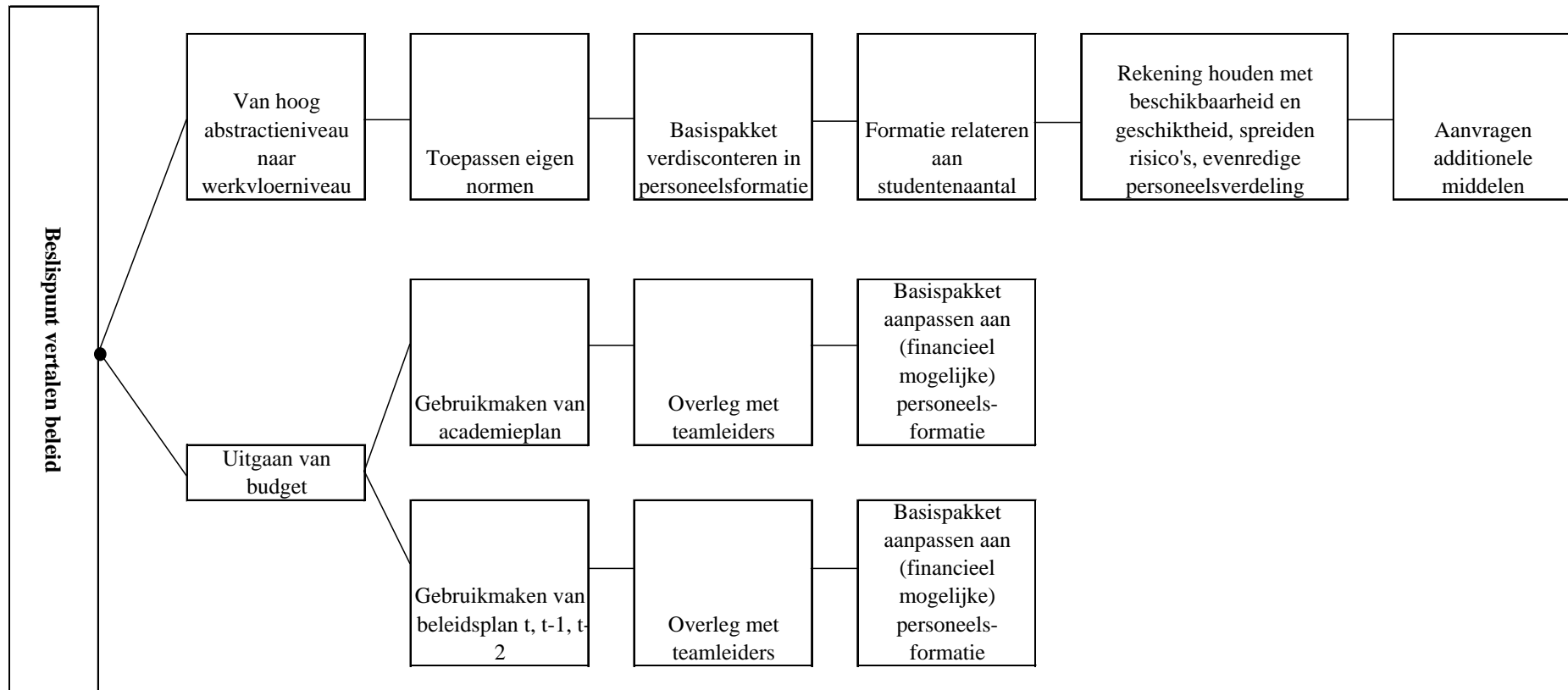
Inferred performative protoscript: Competenties en rol teamleiders



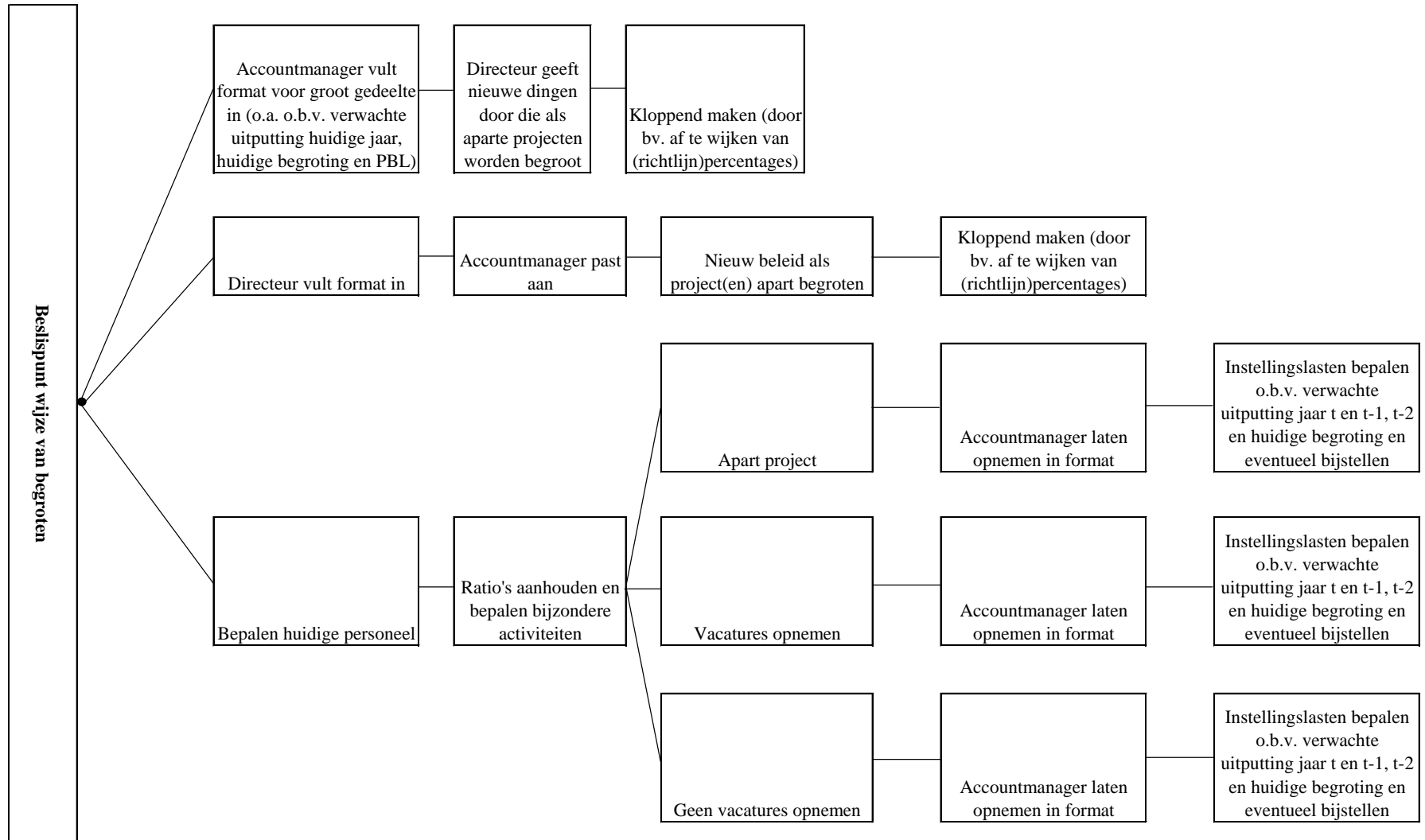
Inferred performative protoscript: Informatievoorziening



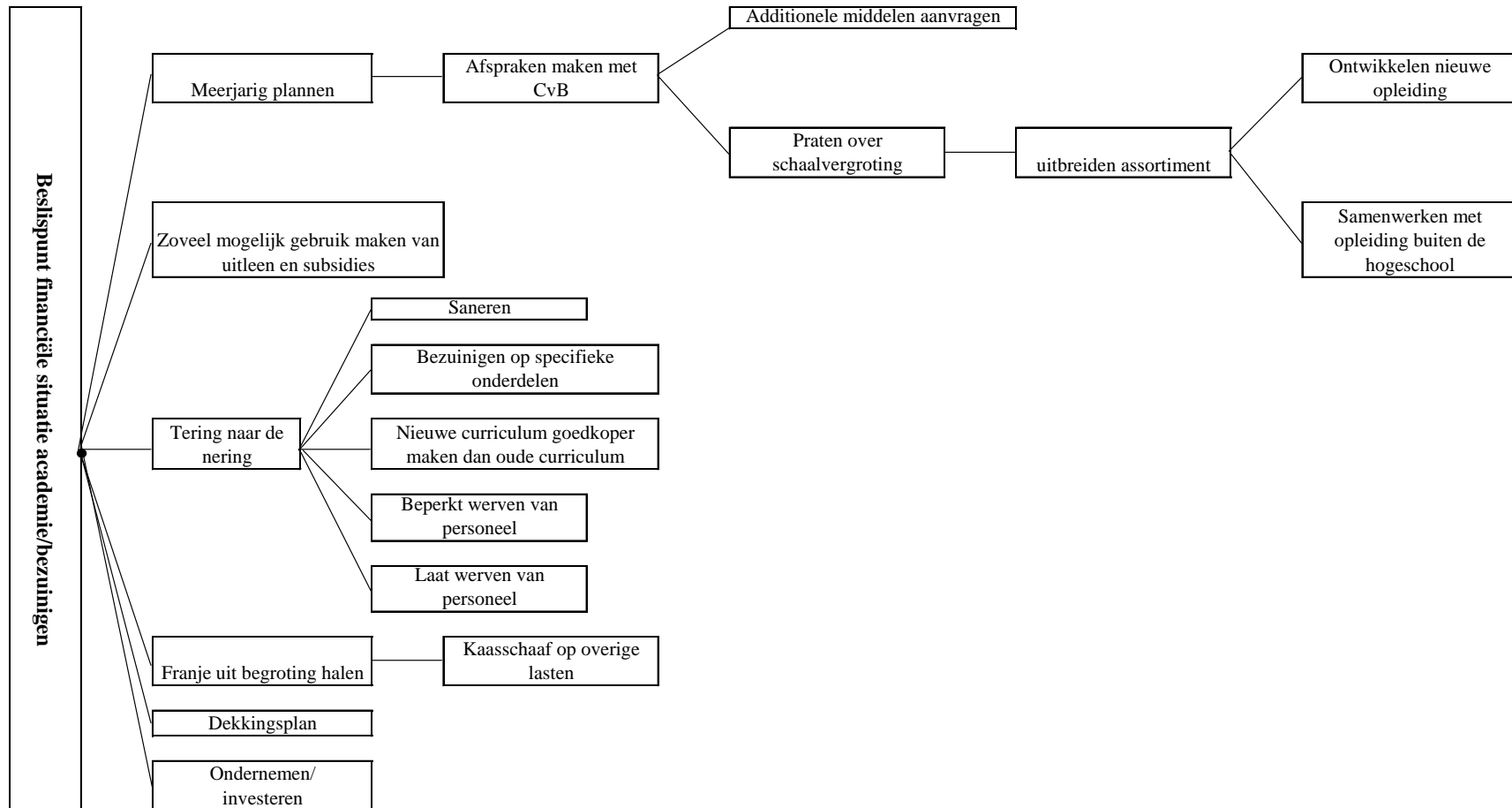
Inferred performative protoscript: Vertalen beleid



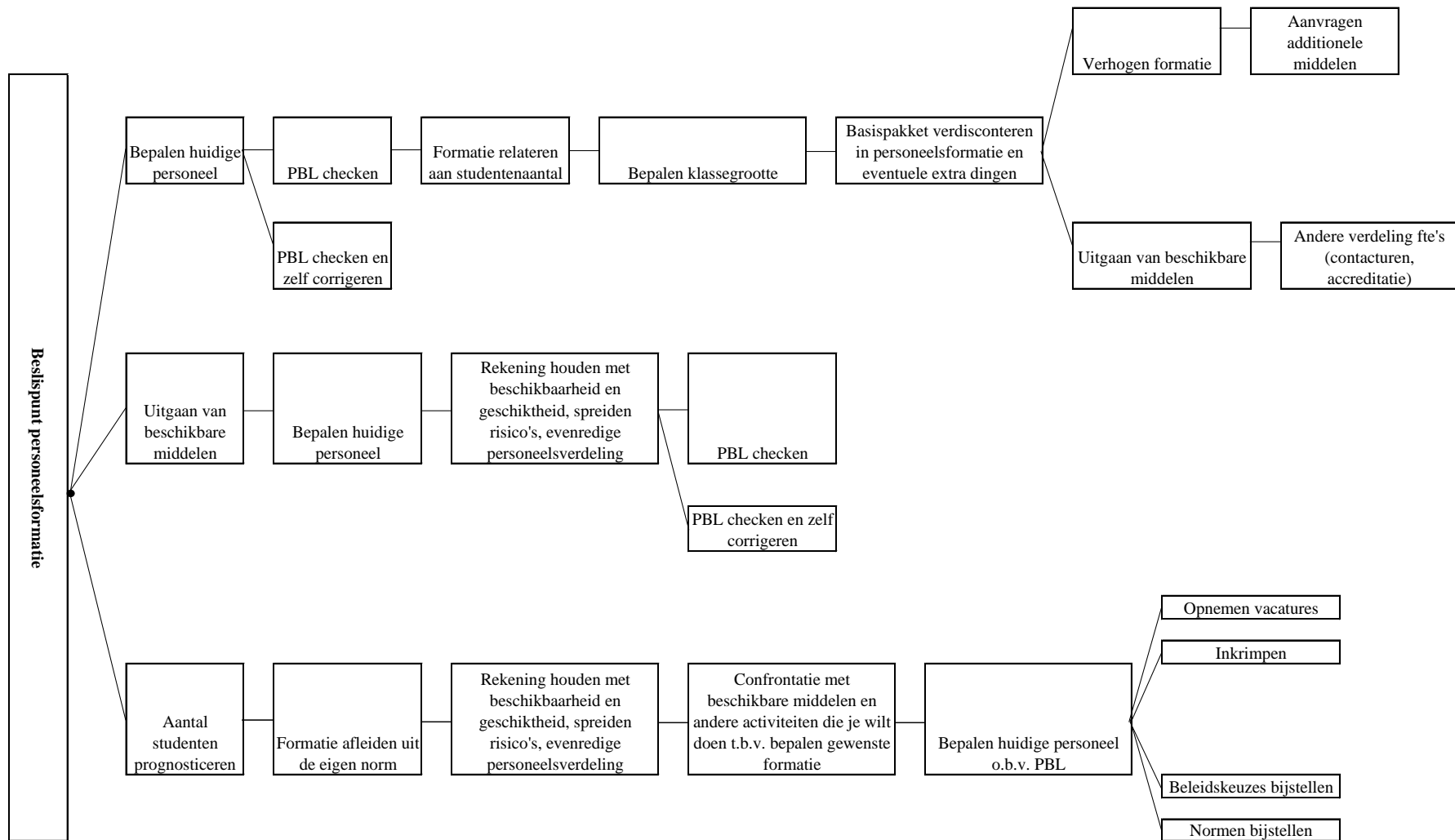
Inferred performative protoscript: Wijze van begroten



Inferred performative protoscript: Financiële situatie academie/bezuinigen



Inferred performative protoscript: Personeelsformatie



5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het uitgevoerde onderzoek weergegeven. Ook worden de resultaten vergeleken met de bestaande wetenschappelijke literatuur en wordt duidelijk hoe de resultaten een bijdrage leveren aan deze literatuur. Daarnaast worden de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte methoden en technieken beschouwd. Ten slotte worden ook de mogelijkheden voor vervolgonderzoek geschetst.

5.2 Conclusie

In deze paragraaf worden de gevolgtrekkingen gegeven van het onderzoek, met als basis de antwoorden op de deelvragen.

Het uitgangspunt was dat de toepassing van scripts in organisaties haar oorsprong vindt in de oud-institutionele economische benadering (OIE). Bij deze benadering staat de gewoonte centraal. Gewoonten kunnen uitgroeien tot routines wanneer ze een gemeenschappelijk deel worden van een groep. Gewoonten en regels zijn bij OIE noodzakelijk voor actie. Daarnaast is OIE gericht op intraorganisatorische processen, geschikt voor een beschrijving van wat managers eigenlijk doen. Deze uitgangspunten zijn ook duidelijk terug te zien in het model van Burns en Scapens (2000), waarbij routines en regels in het middelpunt staan. Management accounting kan volgens hen worden bestudeerd als een geheel van routines en regels, die activiteiten scheppen binnen organisaties. Routines geven bepaalde gedragspatronen weer (Burns en Scapens 2000). Volgens Loo et. al. (2006), Poole, Gray en Gioia (1990), Gioia, Donnellon en Sims, Jr. (1989), Choo (1989), Lord en Kernan (1987) en Schank en Abelson (1977) kunnen gedragspatronen weergegeven worden met behulp van scripts.

Deze theoretische opbouw laat zien dat scripts inderdaad thuishoren binnen het kader van de institutionele economie, meer specifiek de OIE. Het werd al meer dan duidelijk bij het bestuderen van de oorsprong van OIE, waarbij het werk van Veblen een belangrijke rol speelt.

Door Schank en Abelson (1977) is aangegeven dat voor de interpretatie van tekst het beschrijven van de context van groot belang is, vooral als het gaat om het bestuderen van routines (Burns en Scapens 2000). Bovendien wordt het grotere geheel hiermee niet uit het oog verloren (Yin 2009, p. 52).

In deze scriptie is de contextbeschrijving als bijlage (zie bijlage 2) opgenomen. Hoewel de onderzoeker de context wel kende, was het bijzonder nuttig om het wel te beschrijven. Voornamelijk om bewust te worden van mogelijke vooroordelen op dit vlak.

De academiedirecteuren stellen hun begroting op binnen de kaders van de Haagse Hogeschool. De planning en control cyclus is, gelet op de definitie van een institutie, de institutionele context. Management accounting maakt deel uit van de planning en control cyclus en wordt bij de Haagse Hogeschool gezien als interne verslaggeving. Dat sluit aan bij de conventionele economische benadering (neoklassieke economische theorie): het verstrekken van informatie, welke is ontworpen, om rationele besluitvormers optimale beslissingen te laten nemen (Burns en Scapens 2000). Het wijkt hiermee af van de wijze waarop de management accountingpraktijk door bijvoorbeeld Burns en Scapens (2000) wordt gezien, namelijk als een verzameling van relatief stabiele regels en routines.

Een belangrijk onderdeel van de management accountingpraktijk (en dus van de planning en control cyclus) binnen de Haagse Hogeschool is de begroting (lange doorlooptijd en de basis voor de verantwoording). Wat in dit kader opviel was dat sommige directeuren aangaven dat er verzuimd wordt over belangrijke thema's te praten, er veel te weinig problemen met elkaar worden gedeeld, er met te veel details gewerkt moet worden en er een gebrek is aan transparantie in de werkwijzen van collega's. Daarnaast worden er weinig regels opgelegd over hoe academiedirecteuren zouden moeten handelen bij het opstellen van hun begroting. Er zijn wel regels, maar vaak van algemene aard of juist te gedetailleerd.

Er worden meer richtlijnen, aanwijzingen en adviezen gegeven en verzoeken gedaan (zie ook bijlage 2). Hoewel hier ook af en toe regels in schuilen. Het doet sterk denken aan een organized anarchy (zie Cohen et. al. 1972). Dit valt echter buiten het kader van mijn onderzoek.

Conform de doelstelling van mijn onderzoek is op een verkennende en beschrijvende wijze het gedrag van academiedirecteuren onderzocht bij het opstellen van hun begroting. In mijn onderzoek is dus de nadruk gelegd op gedragspatronen (zijnde routines, informele processen). Het empirisch onderzoek kent een opbouw die zijn weerspiegeling vindt in de onderzoeksvragen. Na het weergeven van het theoretisch kader en de context, is onderzocht welke gezamenlijke hoofdthema's er bij de directeuren spelen als het gaat om het opstellen van hun begroting. Vervolgens is gevraagd hoe zij binnen die hoofdthema's handelen. Die handelingen zijn gegroepeerd tot tracks en tracks met dezelfde kenmerken maken onderdeel uit van een script.

Als antwoord op de derde deelvraag zijn acht gezamenlijke hoofdthema's ontdekt:

- 1) Taken en rol teamleider
- 2) Financiële situatie en Begrotingsdiscipline
- 3) Vertalen van beleid
- 4) Groei academie
- 5) Planning begroting
- 6) Wijze van begroten (incl. aggregatieniveau)
- 7) Dienstverlening en Informatievoorziening
- 8) Personeelsformatie.

Deze thema's maken duidelijk dat de academiedirecteuren het opstellen van een begroting niet ervaren als slechts een cijfermatige exercitie. Ook werd duidelijk dat het vragen naar problemen, dilemma's en crises (als onderdeel van 'interpretive interactionism') bij het opstellen van de begroting een goede manier is om belangrijke thema's te ontdekken.

De gezamenlijke hoofdthema's liggen aan de basis van het beantwoorden van de vierde deelvraag die gaat over het opsporen van gezamenlijke tracks. Het vangen van handelingen in tracks was een langdurig en moeizaam proces. Na het doorlopen van het in hoofdstuk 4 beschreven proces werden 26 tracks ontdekt, verdeeld over vijf beslispunten (zie bijlage 9). Deze tracks bleken een voorlopige status te hebben. Een aantal tracks bleek gecombineerd te kunnen worden tot bijvoorbeeld één langere track. Bovendien konden, op basis van de groepsinterviews en het nogmaals bestuderen van de aantekeningen van de individuele interviews, het aantal tracks worden uitgebreid. Er kan worden geconcludeerd dat de groepsinterviews absoluut noodzakelijk waren voor een betere kwaliteit van de tracks en voor het uitbreiden van de tracks.

Het resultaat van de deelvraag over de tracks heeft aan de basis gestaan van het vormen van de scripts. Een script kan namelijk bestaan uit verschillende tracks. Zoals eerder aangegeven konden de tracks worden uitgebreid en werden de scripts hiermee completer. Aan het einde van het onderzoek, na het volgen van de in hoofdstuk vier beschreven stappen, konden zes scripts worden ontdekt: 1) Competenties en rol teamleiders 2) Informatievoorziening 3) Vertalen beleid 4) Wijze van begroten 5) Financiële situatie academie/bezuinigen 6) Personeelsformatie. Opvallend is dat de zes scripts voor een groot deel overeenkomen met zes thema's. Alleen de thema's 'Groei academie' en 'Planning begroting' komen bij de scripts niet afzonderlijk voor. Het thema 'Groei academie' vindt zijn weerslag in het script 'Financiële situatie academie/bezuinigen', bijvoorbeeld door de handeling 'Uitbreiden assortiment'. De planning van de begroting, wordt door de meerderheid van de academiedirecteuren wel als problematisch ervaren, maar ook als iets waarop weinig tot geen invloed uitgeoefend kan worden. Het wordt meer beschouwd als een (lastig) gegeven. Daarom komt het ook niet apart in de handelingen terug. De hoge mate van overeenkomst geeft aan dat de thema's en de beslispunten een grote mate van betrouwbaarheid bezitten, omdat de handelingen, zonder acht te slaan op de thema's, zijn gegroepeerd.

In de volgende paragraaf worden de uiteindelijke resultaten, de scripts, vergeleken met de bestaande wetenschappelijke literatuur en wordt duidelijk hoe de resultaten een bijdrage leveren aan deze literatuur. In de paragraaf is ook een beschouwing van de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte methoden en technieken verwerkt.

5.3 Discussie

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven, hoopt deze scriptie gestalte te geven aan de oproep in recente wetenschappelijke literatuur (Lukka 2007, Burns en Vaivio 2001, Burns en Scapens 2000) om bij onderzoeken van de management accountingpraktijk naast formele processen ook de informele processen te onderzoeken. Informele processen gaan over hoe er daadwerkelijk wordt geacteerd en formele processen over hoe geacteerd zou moeten worden. Routines maken onderdeel uit van informele processen en kunnen gezien worden als gedragspatronen. Een script is een manier om gedragspatronen weer te geven. Deze scriptie hoopt ook een bijdrage te leveren aan de uitbreiding van de toepasbaarheid van scripts in organisaties, op het gebied van management accounting, en daarmee meer inzicht te geven in het gebruik van scripts.

Het gedrag van academiedirecteuren bij het opstellen van hun begroting is daarom onderzocht. De resultaten van het onderzoek geven aan hoe door deze directeuren wordt gehandeld bij het opstellen van hun begroting.

Het documentenonderzoek wijst uit dat het overgrote deel van de handelingen, waaruit de scripts bestaan, informeel is. Alleen het aanvragen van additionele middelen, het uitbreiden van het assortiment, activiteiten aanmerken als een apart project zijn aan regels gebonden en het gebruik van de PBL is voorgeschreven. Als slechts de regels waren bestudeerd, konden geen scripts gevormd worden en was er een zeer beperkt beeld ontstaan. Dit onderzoek geeft aan dat door het bestuderen van informele processen een meer integraal beeld ontstaat van de management accountingpraktijk. Het onderzoek draagt hierdoor bij aan de bewijsvorming dat door het bestuderen van zowel regels als routines, formele en informele processen, het inzicht in de management accountingpraktijk kan worden vergroot.

Volgens Loo et. al. (2006), Poole, Gray en Gioia (1990), Gioia, Donnellon en Sims, Jr. (1989), Choo (1989), Lord en Kernan (1987) en Schank en Abelson (1977) kunnen gedragspatronen weergegeven worden met behulp van scripts.

De laatste jaren worden scripts gezien als waarneembare, terugkerende activiteiten en patronen van interactie die kenmerkend zijn voor een bepaalde situatie.

Loo et. al. (2006) zetten nog iets vóór deze definitie, namelijk *Scripts beschrijven de volgorde van gebeurtenissen met betrekking tot waarneembare, terugkerende activiteiten (...)*.

De scripts uit mijn onderzoek beschrijven geen volgorde van gebeurtenissen, maar bestaan uit tracks, die een volgorde van handelingen c.q. activiteiten tonen. Deze activiteiten zijn niet waargenomen door middel van observatie (in de zin van participerende observatie²⁶), maar ontdekt vanuit de gehouden interviews. Het onderdeel 'terugkerende activiteiten' is heel duidelijk aanwezig in de ontdekte scripts. Het gaat om handelingen die worden uitgevoerd bij het opstellen van een begroting. De begroting moet elk jaar worden opgesteld, dus in die zin kunnen de handelingen jaarlijks terugkomen (in dit onderzoek afgebakend tot de jaren 2007 tot en met 2009).

Bij het weergeven van 'patronen van interactie' werden moeilijkheden gezien. Er is wel sprake van interactie, bijvoorbeeld tussen de directeuren en de teamleiders of tussen de directeuren en de accountmanagers, maar er kan ook sprake zijn van een iteratief proces. Iteratieve processen zijn buiten de scripts gehouden.

Het laatste deel van de definitie 'kenmerkend voor een bepaalde situatie' is wel weer heel duidelijk toepasbaar. De 'bepaalde situatie' is in dit onderzoek 'het opstellen van een begroting'. De definitie doet dus wel opgeld maar met een aantekening bij 'waarneembaar' en 'patronen van interactie'. Overigens is de door Gioia en Poole in 1984 gebezigde definitie 'schema's voor gedrag' ook van toepassing.

Zij hebben in hun artikel ook een aantal doelen van scripts genoemd (zie § 2.4.3). Vele facetten van acties, gebeurtenissen en gedrag in organisaties zouden door scripts effectief beschreven, geanalyseerd en begrepen kunnen worden.

²⁶ Zie bijvoorbeeld Friedrichs en Lütke 1975

Over de effectiviteit wil ik hier een kanttekening maken. Zoals eerder aangegeven leert de ervaring van dit onderzoek dat iteratieve processen nog niet goed (in de zin van effectief) in een script verwerkt kunnen worden. Om consensus te bereiken over iteraties zijn veel meer interacties noodzakelijk.

Wel is gebleken dat een script een bruikbaar framework is voor het begrip van hoe mensen hun eigen gedrag en acties binnen organisaties begrijpen en uitvoeren. Daarom kan ik mij voorstellen dat het inderdaad hulp biedt bij het verbeteren van besluitvormingsprocessen. Hier is door mij geen afzonderlijk onderzoek naar gedaan.

Loo et. al. (2006) geven aan dat een belangrijk aspect van gedragspatronen is dat ze niet gemixt kunnen worden, omdat acties binnen één patroon vaak niet passen in een ander patroon. Ook uit mijn onderzoek volgt dat het niet vaak voorkomt. Het viel op dat er binnen een script gesproken werd over de mogelijkheid dat handelingen ook deel kunnen uitmaken van meerdere sporen, maar er werden geen opmerkingen gemaakt over de scripts heen, hoewel in bepaalde scripts dezelfde handelingen voorkomen. Bij de handelingen 'Rekening houden met beschikbaarheid en geschiktheid, spreiden risico's, evenredige personeelsverdeling', 'Basispakket verdisconteren in personeelsformatie', 'Formatie relateren aan studentenaantal' (komen voor in de scripts 'Vertalen beleid' en 'Personeelsformatie') en 'Aanvragen additionele middelen' (komt voor in de scripts 'Vertalen beleid', 'Financiële situatie academie/bezuinigen' en 'Personeelsformatie'), is daar sprake van. Vier handelingen komen dus bij twee of meer scripts voor.

Daarnaast kan bevestigd worden dat er in een script flexibiliteit mogelijk is in gedrag: de verschillende routes, 'sporen' of 'paden' van een script, de zogenaamde 'tracks' (zie ook Loo et. al. 2006, Gioia en Manz 1985). Er kan sprake zijn van een hoofdspoor, dat zich vervolgens splitst in deelsporen. Bij alle ontdekte scripts komt dat voor, met uitzondering van het script 'Informatievoorziening'.

Opvallend was dat de ondervraagde directeuren nog erg veel wisten over het opstellen van hun begroting over de betreffende periode. Dit geeft aan de ene kant de importantie aan van dit proces binnen de Haagse Hogeschool en haakt anderzijds aan bij hetgeen op het voorblad van deze scriptie is weergegeven. Mensen hebben inderdaad de mogelijkheid om een stap terug te doen om te kijken waar ze mee bezig zijn. Het begrip van wat mensen aan het doen zijn kan werkelijk het metaforische karakter hebben van de uitvoering van een script voor een spel of een film.

Hierdoor sluit de metafoor 'theater' voor een organisatie (Goffman 1959). Hierbij wil ik twee opmerkingen plaatsen die de aanname iets afzwakken.

Ten eerste kwam het ook voor dat een directeur de ene keer meldde altijd te beginnen met x en een tijd later meldde te beginnen met y. Dit sluit aan bij de opmerkingen van diverse directeuren dat bepaalde sporen parallel lopen. Er is niet altijd een bepaalde volgorde in aan te brengen, mede omdat er in sommige gevallen sprake is van een iteratief proces. Die iteraties en parallelle processen maken de film wel erg ingewikkeld.

Ten tweede zijn niet alle scripts even sterk. Abelson (1981) onderscheidt twee categorieën scripts, te weten sterke en zwakke scripts. De scripts in mijn onderzoek neigen het meest naar de categorie 'zwak', omdat bij zwakke scripts de volgorde van handelingen niet normatief is en er veel variaties (tracks) mogelijk zijn.

Daarnaast zijn er volgens Gioia en Poole (1984) drie verschillende typen scripts: cognitive scripts, behavioral scripts en protoscripts.

Tijdens de tweede individuele interviews, die voornamelijk gingen over de handelingen binnen thema's, bleek het voor de directeuren lastig om een onderscheid te maken tussen mogelijke handelingen (cognitive scripts) en daadwerkelijk toegepaste handelingen (behavioral scripts).

Na het in hoofdstuk 4 beschreven proces konden uiteindelijk zes 'Inferred performative protoscripts' ontdekt worden. Voornamelijk twee factoren stonden aan de basis van dit maximaal haalbare resultaat, namelijk (in willekeurige volgorde) de methode 'interpretive interactionism' en de openheid van de academiedirecteuren. De interpretatie en de interactie, behorend bij de genoemde methode, vinden hun weerslag in de individuele interviews en de groepsinterviews.

Hierdoor was het mogelijk om zowel het 'performative'-, als het 'inferred'- en het 'proto' type te ontdekken. De directeuren keken met openheid terug naar het begrotingsproces in de betreffende periode en deelde dat met mij als onderzoeker. Deze openheid vergemakkelijkte de interpretatie en de interactie.

De presentatie van scripts kan verschillende vormen aannemen (zie figuur 2). Welke vorm gekozen wordt is afhankelijk van de voorkeur van de onderzoeker en wellicht het soort script. De presentatie van de scripts in dit onderzoek sluit het meest aan bij de wijze van presentatie in het artikel van Loo et. al. (2006).

Gioia en Poole spraken in 1984 al hun vermoeden uit dat met behulp van interpreterende analyses scripts opgespoord kunnen worden. Het vermoeden van Gioia en Poole kan bevestigd worden, want dit onderzoek leert dat 'interpretive interactionism' een goede methode is om scripts op te sporen. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van indirect scriptonderzoek (zie § 2.4.9).

Natuurlijk kent deze methode in het bijzonder en het integraal uitgevoerde onderzoek in het algemeen ook beperkingen, ondanks dat met de condities 'betrouwbaarheid' en 'validiteit' in dit onderzoek bewust rekening is gehouden. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van interviewprotocollen en het bijhouden van analyseprocessen, met als doel de data consistent te interpreteren. In paragraaf 3.4 is bij het onderdeel 'constructvaliditeit' in detail aangegeven hoe validiteit in dit onderzoek wordt bereikt. Dat is ook daadwerkelijk letterlijk op de beschreven wijze uitgevoerd. Bij het onderdeel 'betrouwbaarheid' is ook specifiek aangegeven hoe met de betrouwbaarheid rekening wordt gehouden. Ook hiervoor geldt dat dit precies op die manier is uitgevoerd.

De handelingen waaruit de tracks en scripts bestaan, zijn echter gebaseerd op de ervaringen van tien academiedirecteuren. Zoals in hoofdstuk 3 is aangegeven is er in de wereld van menselijke ervaring alleen interpretatie. Bij het beschrijven van de resultaten is geprobeerd om deze interpretaties toegankelijk te maken voor anderen. Daarbij geldt in zijn algemeenheid dat alle interpretaties onvoltooid zijn en niet afdoende. Kwalitatieve data zijn kwetsbaar vanwege het ontbreken van gevestigde technieken die de volledigheid van de data-analyse kunnen verzekeren. Er zullen ongetwijfeld nog meer variaties mogelijk zijn, die niet in de getoonde scripts tot uitdrukking zijn gekomen.

Als het gaat om het interactieve deel van de methode 'interpretive interactionism' geldt dat er bij interactie mogelijkheden zijn tot vooroordelen. De interactie moet namelijk ook weer geïnterpreteerd worden.

Meer specifiek was een reële volgorde aanbrengen in de verschillende handelingen, die tot een spoor leiden en vervolgens deel uitmaken van een script, bijzonder lastig. Soms werd aangegeven dat tracks parallel lopen en niet in serie. Iteratieve processen en processen die parallel lopen zijn moeilijk in een protoscript te vatten en zijn buiten de scripts gehouden.

Daarnaast zijn de handelingen in de scripts een wat globale weergave van het gedrag dat plaatsvindt bij het opstellen van een begroting. De handelingen die deel uitmaken van een script konden niet al te gedetailleerd zijn. In dit onderzoek zou dit een sterke uitbreiding van het aantal interviews en het aantal terugkoppelingen (interacties) vergen. Er lijkt een verband te bestaan tussen het detailniveau van het script en het aantal contacten met de ondervraagden.

Ook is er niet bestudeerd of er mogelijkheden zijn om verschillende beslispunten aan elkaar te koppelen, zoals in Loo et. al (2006) wel is gebeurd.

Van tevoren moest ingeschat worden hoeveel tijd gereserveerd moest worden bij een directeur. In enkele gevallen was er toch minder tijd beschikbaar of leek de gereserveerde tijd te kort. Dit kan effect hebben gehad op de verkregen resultaten uit de betreffende interviews. De interactie na het interview heft dit wellicht ten dele op. Dat de tijd soms wat kort leek, heeft ook te maken met de mate van sturing. Er is voor gekozen om niet te veel sturing te geven aan de interviews, om de gedachtegang van de directeur niet te veel te beïnvloeden. Aan de andere kant kan te weinig sturing minder resultaten opleveren. Het is lastig om hierin een balans te vinden.

Omdat alle cases binnen de Haagse Hogeschool hebben plaatsgevonden, is niet zomaar aan te nemen dat de onderzoeksresultaten ook van toepassing zijn buiten deze organisatie. Dit lijkt mede afhankelijk te zijn van het type organisatie en de organisatiestructuur. Andere hogescholen hebben de meeste kans van toepasbaarheid. Generalisatie naar populatie is overigens geen doel van casusonderzoek (zie Yin 2009, blz. 15).

Hoewel de diepgang van het onderzoek en een constante controle op waarnemingen en bevindingen de kwaliteit van het onderzoek moeten bewaken, was er sprake van maar één onderzoeker. Deze onderzoeker is werkzaam bij de Haagse Hogeschool en in de onderzochte periode in de functie van accountmanager. Vanuit die functie was hij ook betrokken bij het opstellen van begrotingen. Ondanks dat er ten tijde van het onderzoek geen klantrelatie met de betrokken academiedirecteuren en de onderzoeker was en de onderzoeker zich bewust was van latente vooroordelen, kunnen vooroordelen nooit helemaal geëlimineerd worden. Er was geen onafhankelijk persoon die de tussenresultaten en de eindresultaten van de onderzoeker heeft gecontroleerd.

Samengevat geeft dit onderzoek aan dat:

1. scripts thuishoren binnen het kader van de institutionele economie, meer specifiek de OIE;
2. het beschrijven van de context ook belangrijk kan zijn voor het bewust worden van mogelijke vooroordelen;
3. groepsinterviews absoluut noodzakelijk waren voor een betere kwaliteit van de tracks en voor het uitbreiden van de tracks;
4. door het bestuderen van zowel regels als routines, formele en informele processen, het inzicht in de management accountingpraktijk kan worden vergroot;
5. scripts niet alleen zijn te vormen uit documentenonderzoek;
6. de gehanteerde definitie wel opgeld doet, met een aantekening bij 'waarneembaar' en 'patronen van interactie';
7. over de effectiviteit van scripts op grond van dit onderzoek twijfel bestaat;
8. acties binnen één patroon vaak niet passen in een ander patroon;
9. er in een script flexibiliteit mogelijk is in gedrag;
10. mensen de mogelijkheid hebben om een stap terug te doen om te kijken waar ze mee bezig zijn en dat dit gevat kan worden in de metafoor 'script';
11. de veronderstelling bij punt 9 (het laatste deel) iets wordt afgezwakt door het optreden van iteraties en de sterkte van een script;
12. de drie verschillende typen scripts onderkend kunnen worden;
13. de presentatievorm afhankelijk is van de voorkeur van de onderzoeker en wellicht het soort script;
14. 'interpretive interactionism' een goede methode is om scripts op te sporen, maar wel een zeer arbeidsintensieve methode;
15. het vormen van een script een goede manier is om mensen na te laten denken over hun gedrag;
16. er een verband lijkt te zijn tussen het detailniveau van een script en de moeilijkheidsgraad van consensus over een script en daarmee de tijdsinvestering van het onderzoek;
17. het type organisatie een rol kan spelen in het succesvol verlopen van een scriptonderzoek;
18. zes scripts toegevoegd kunnen worden (met beperkte werking) binnen het domein management accounting;
19. de gestelde doelen zijn gehaald²⁷.

²⁷ Onderzoek doen naar informele processen, nadruk leggen op gedragspatronen, een bijdrage leveren aan de uitbreiding van de toepasbaarheid van scripts in organisaties op het gebied van management accounting en daarmee meer inzicht te geven in het gebruik van scripts (zie § 1.3).

Uit de aangegeven punten blijkt ook de theoretische relevantie van dit onderzoek.

De punten 1, 4, 8, 9, 10 en 12 zijn een bevestiging van aannames en de punten 6 en 11 brengen kanttekeningen naar voren. De bevestigingen vergroten de externe validiteit, omdat in dit onderzoek sprake is van een andere context. De kanttekeningen zorgen voor een inperking van de externe validiteit van de betreffende aannames.

Daarnaast is het werkingsgebied van de methode 'interpretive interactionism' uitgebreid binnen het gebied van de management accounting, namelijk het opstellen van een begroting. Hierdoor is ook de externe validiteit van deze methode vergroot.

In mindere mate geldt dit ook voor het fenomeen 'script'. Vanwege de twijfels over de mate van detail in relatie tot de hoeveelheid onderzoekstijd, de effectiviteit van scripts en de genoemde kanttekeningen, is meer scriptonderzoek noodzakelijk om de externe validiteit van het scriptgebied binnen organisaties te vergroten.

Het script is een bruikbaar framework voor het begrip van eigen gedrag en het kan hulp bieden bij het verbeteren van besluitvormingsprocessen (zie ook § 2.4.3).

Praktisch gezien kan het mensen helpen die verantwoordelijk zijn voor het opstellen van een begroting. Zij kunnen zien welke handelingen er verricht kunnen worden om tot het 'product' begroting te komen. Bovendien kunnen de scripts aan de basis staan voor een kritische analyse van het begrotingsproces door de directeuren en het College van Bestuur. Bijvoorbeeld door na te gaan of een efficiëncyslag gemaakt kan worden.

5.4 Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft aangegeven wat er in één organisatie, bij het opstellen van een begroting door academiedirecteuren, gebeurt. De vraag waarom het gebeurt zoals in de scripts naar voren komt, is niet in dit onderzoek beantwoord. Dat is een vraag die meer thuishoort in verklarend onderzoek en niet in dit verkennende en beschrijvende onderzoek. Dit onderzoek kan hiervoor wel een basis vormen.

Voor één onderzoeker is het opsporen van scripts met behulp van de methode 'interpretive interaction' een zeer arbeidsintensieve methode. Een onderzoeksteam zou de taken beter kunnen verdelen en zou ook onafhankelijk van elkaar bepaalde taken kunnen uitvoeren. Dit komt ook de validiteit van een onderzoek ten goede.

Om in dit onderzoek op een meer gedetailleerd niveau scripts te kunnen vormgeven, zouden nog vele interviews en interacties moeten volgen. Hoe lager het detailniveau, des te moeilijker de consensus over een script, zo lijkt het. Hier ligt een weg open voor vervolgonderzoek op dit gebied.

Ook het type organisatie kan meespelen in het succesvol verlopen van een scriptonderzoek. Cohen et. al. (1972) gaven al aan dat organisaties in het hoger onderwijs refereren aan een 'organized anarchy'. Er zou onderzocht kunnen worden of er een verband is tussen dit soort organisaties en zwakke scripts.

Daarnaast zou onderzocht kunnen worden hoe iteratieve en parallelle processen op een effectieve manier in een script verwerkt kunnen worden.

Om de effectiviteit van scripts in organisaties te kunnen onderzoeken, zullen meer activiteiten in scripts gevat moeten worden, bijvoorbeeld verschillende besluitvormingsprocessen. Als een script is beschreven en vervolgens door meerdere personen wordt toegepast, kan de effectiviteit beter worden onderzocht. Dan kan bijvoorbeeld ook worden onderzocht of verschillende beslispunten aan elkaar zijn te koppelen, zoals in Loo et. al (2006) is gebeurd.

Er zullen nog meer van dit soort onderzoeken moeten plaatsvinden om te kunnen concluderen dat het script een goede methode is om gedrag in organisaties te bestuderen, zoals Gioia en Poole aangeven. Het onderzoek van scripts in organisaties staat inderdaad nog in de kinderschoenen. Hopelijk kan dit onderzoek bijdragen aan het aannemen van de uitdaging om meer onderzoek te plegen op dit gebied.

6. Literatuurlijst

- Abelson, R.P., (1981), Psychological status of the script concept, *American Psychologist* 36: 715-729.
- Barley, S.R., P.S. Tolbert, (1997), Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution, *Organization Studies* 18: 93-177.
- Bower, G.H., J.B. Black, & T.J. Turner, (1979), Scripts in memory for texts, *Cognitive Psychology* 11: 177-220.
- Burns, J., J. Vaivio, (2001), Management accounting change, *Management Accounting Research* 12: 389-402.
- Burns, J. and R.W. Scapens, (2000), Conceptualizing Management Accounting Change: An Institutional Framework, *Management Accounting Research* 11: 3-25.
- Choo, F., (1989), Cognitive Scripts in Auditing and Accounting Behavior, *Accounting, Organizations and Society* 14: 481-493.
- Cohen, M.D., J.G. March, J.P. Olsen, (1972), A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly* 17: 1-25.
- Commons, J.R., (1934), *Institutional economics: Its place in political economy*, Macmillan NY.
- Covaleski, M. A., M. W. Dirsmith and S. Samuel, (1996), Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories, *Journal of Management Accounting Research* 8: 1-35.
- Denzin, N.K., (2001), *Interpretive Interactionism*, second edition, Sage Publications (Applied Social Research Methods Series, vol. 16).
- Eisenhardt, K.M., (1989), Building Theories From Case Study Research, *The Academy of Management Review* 14: 532-550.
- Friedrichs, J. en H. Lüdtke, (1975), *Participant observation*, Saxon House.
- Gioia D.A., A. Donnellon, H.P. Sims, Jr., (1989), Communication and Cognition in Appraisal: A Tale of Two Paradigms, *Organization Studies* 10: 503-530.
- Gioia, D.A. and C.C. Manz, (1985), Linking Cognition and Behavior: A Script Processing Interpretation of Vicarious Learning, *Academy of Management Review* 10: 527-539.
- Gioia, D.A. and P.P. Poole, (1984), Scripts in Organizational Behavior, *Academy of Management Review* 9: 449-459.
- Goffman, E., (1959), *The presentation of self in everyday life*, Garden City NY.
- Graesser, A. C., S.E. Gordon, & J.D. Sawyer, (1979), Recognition memory for typical and atypical actions in scripted activities: Tests of a script pointer plus tag hypothesis. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 18: 319-332.

- Granlund, M., (2001), Towards explaining stability in and around management accounting systems, *Management Accounting Research* 12: 141–166.
- Hamilton, W.H., (1919), "The institutional approach to economic theory.", *American Economic Review* 9: 309-318.
- Hart, P. 't, P. de Jong & A.F.A. Korsten, (1991), *Groepsdenken in het openbaar bestuur*, Samson Tjeenk Willink, Alphen a/d Rijn.
- Hedges, A., (1985), Group Interviewing. In: Walker, R. (Ed.), *Applied Qualitative Research*, Gower Publishing Company, Aldershot: 71-91.
- G. M. Hodgson, (2000), What is the essence of institutional economics?, *Journal of Economic Issues* 34: 317-329.
- G. M. Hodgson, (1998), The Approach of Institutional Economics, *Journal of Economic Literature* 36: 166-192.
- Hopwood, A.G., (1987), The archaeology of accounting systems, *Accounting Organizations and Society* 3: 207–234.
- Janis, I.L., (1982), *Groupthink: A psychological study of policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lakoff, G. and M. Johnson, (1980), *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago.
- Lapsley, I. and J. Pallot, (2000), Accounting, management and organizational change: A comparative study of local government, *Management Accounting Research* 11: 213-229.
- Loo, de, I., P. Nederlof, B. Verstegen, (2006), Detecting Behavioural patterns of Dutch controller graduates through interpretive interactionism principles, *Qualitative research in Accounting & Management*, Vol.3: 46-66.
- Lord, R.G. and M.C. Kernan, (1987), Scripts as Determinants of Purposive Behavior in Organizations, *Academy of Management Review* 12: 265-277.
- Lukka, K., (2007), Management accounting change and stability: Loosely coupled rules and routines in action, *Management Accounting Research* 18: 76–101.
- Oppenheim, A.N., (1992), *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, Pinter London.
- Orton, J.D., K.E. Weick, (1990), Loosely coupled systems: a reconceptualisation, *The Academy of Management Review* 15: 203–223.
- Poole, P.P., B. Gray and D.A. Gioia, (1990), Organizational Script Development through Interactive Accommodation, *Group en Organization Studies* 15: 212-232.
- Roberts, J., (1990), Strategy and accounting in a U.K. conglomerate, *Accounting Organizations and Society* 15: 107–126.

Rumelhart, D. E., & A. Ortony, (1977), The representation of knowledge in memory. In R. C. Anderson, R. J. Spiro, & W. E. Montague (Eds.), *Schooling and the acquisition of knowledge*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale.

Rutherford, M., (2001), Institutional Economics: Then and Now, *The Journal of Economic Perspectives* 15: 173-194

Samuels, W.J., (2000), Institutional economics after one century, *Journal of Economic Issues* 34: 305-315.

Scapens, R.W., (2006), Understanding management accounting practices: A personal journey, *The British Accounting Review* 38: 1-30.

Scapens, R. W., (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective of management accounting practices, *Management Accounting Research* 5: 301-321.

Scapens, R.W., J. Roberts, (1993), Accounting and control: a case study of resistance to accounting change, *Management Accounting Research* 4: 1-32.

Schank, R.C. and R.P. Abelson, (1977), *Scripts, Plans, Goals and Understanding*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale.

Silverman, D., (2001), Interpreting *Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, 2nd edition, Sage Publications.

Smith, M., (2003), *Research methods in accounting*, Sage Publications.

Vaivio, J., (1999), Exploring a 'non-financial' management accounting change, *Management Accounting Research* 10: 409-437.

Veblen, T.B., (1919), *The place of science in modern civilisation and other essays*, Huebsch NY.

Veblen, T.B., (1899), *The theory of the leisure class: an economic study of institutions*, Macmillan NY.

Veblen, T.B., (1898), "Why is Economics Not an Evolutionary Science?" In *The Place of Science in Modern Civilisation*, Russell & Russell NY: 56-81.

Verschuren, P en H. Doorewaard, (1998), *Het ontwerpen van een onderzoek*, tweede druk, Lemma.

Yin, R. K., (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, fourth edition, Sage Publications (Applied Social Research Methods Series, vol. 5).

Overige documenten

Haagse Hogeschool

1. Jaarverslag Haagse Hogeschool 2009
2. Jaarverslag Haagse Hogeschool 2008
3. Jaarverslag Haagse Hogeschool 2007
4. Jaarverslag Haagse Hogeschool 2006
5. Jaarverslag Haagse Hogeschool 2005
6. Jaarverslag Haagse Hogeschool 2004
7. Jaarverslag Haagse Hogeschool 2003
8. Jaarverslag Haagse Hogeschool 2002
9. Jaarverslag Haagse Hogeschool 1992
10. Jaarverslag Haagse Hogeschool 1990
11. Besturingsfilosofie van de Haagse Hogeschool, 17 december 2008
12. Adviesnota, Financiële kwartaalrapportage Haagse Hogeschool, Een uiteenzetting van de problemen en een oplossing met vele gezichten, 2005
13. Activiteiten in kader van jaarrekening en interim-controle 2001 en financiële risico's Haagse Hogeschool; Fez/memo-2002035

Overig

14. <http://www.hbo-raad.nl/hbo-raad/feiten-en-cijfers>

7. Bronnen documentenonderzoek

1. Beleidsplan 2010 academie voor GZH
2. Beleidsplan 2010 academie voor M&C
3. Beleidsplan 2010 academie voor PABO
4. Beleidsplan 2010 academie voor TISH
5. Bila directeur ph marap 2008-2 GZH
6. Bila directeur ph marap 2008-3 M&C
7. Bila directeur ph marap 2008-4 PABO
8. Bila directeur ph marap 2009-2 TMD
9. Bila directeur ph marap 2009-3 PABO
10. CvB-verslagen 2007 (13 stuks)
11. CvB-verslagen 2008 (16 stuks)
12. Dagboeken (5 stuks) directeur GZH (2007 – 2009)
13. Financiële Managementrapportage 2008-1 GZH
14. Financiële Managementrapportage 2008-2 PABO
15. Financiële Managementrapportage 2008-3 M&C
16. Financiële Managementrapportage 2008-4 TISH
17. Financiële Managementrapportage 2009-2 GZH
18. Financiële managementrapportage 2009-4 M&C
19. HOP 6
20. HOP 7
21. Kaderbrief 2008
22. Kaderbrief 2009
23. Kaderbrief 2010
24. Managementrapportage 2008-1 M&C
25. Managementrapportage 2008-2 T&E
26. Managementrapportage 2008-3 GZH
27. Managementrapportage 2008-4 PABO
28. Managementrapportage 2009-1 PABO
29. Managementrapportage 2009-2 M&C
30. Managementrapportage 2009-3 TMD
31. Managementrapportage 2009-4 GZH
32. Notulen MT GZH
33. Notulen MT PABO (7 stuks)
34. Notulen MT TMD (16 stuks)
35. Technische aanwijzingen 2010
36. Toetsgesprekverslag Marap 2008-1 GZH
37. Toetsgesprekverslag Marap 2008-2 M&C
38. Toetsgesprekverslag Marap 2008-3 PABO
39. Toetsgesprekverslag Marap 2008-4 TE
40. Totstandkoming begroting en beleidsplan 2008 toelichting en aanwijzingen
41. Totstandkoming begroting en beleidsplan 2009 toelichting en aanwijzingen
42. Waarschuwingrapportage 2009-1 TISH

8. Bijlagen

Bijlage 1: Definities

Institutie

Het geheel van de maatschappelijk opgebouwde en gedeelde vanzelfsprekende veronderstellingen, welke categorieën van mensen identificeren en de activiteiten en relaties die daarbij passen, die regels en routines vormen in organisaties en daarin opgesloten zijn, en die de doelstructuren en waarden van individuen bepalen.

The socially constructed and shared 'taken-for-granted' assumptions which identify categories of human actors and their appropriate activities and relationships (Hamilton 1932, Barley en Tolbert 1997, Burns en Scapens 2000), shape and constrain rules and routines within an organization, and determine the meaning structures and values of individual actors (Lukka 2007).

Routine

Het geheel van informele praktijken, de wijze waarop daadwerkelijk wordt gehandeld.

The way in which 'things are actually done' (Burns en Scapens 2000), informal practices actually in use (Lukka 2007).

Denk- en gedrag patronen welke uit gewoonte zijn geaccepteerd door groepen of individuen

Routines represent the patterns of thought and action which are habitually adopted by groups of individuals (Burns en Scapens 2000).

Regel

Het geheel van formele wegen waarnaar gehandeld zou moeten worden.

The formally recognized way in which 'things should be done' (Burns en Scapens 2000, Lukka 2007).

Actie

Het specifieke dagelijkse gedrag van een persoon in de organisatie

The participants' specific everyday behaviors in the organization (Lukka 2007).

Script

Het geheel van waarneembare, terugkerende activiteiten en patronen van interactie die kenmerkend zijn voor een bepaalde situatie.

Observable, recurrent activities and patterns of interaction characteristic of a particular setting (Barley en Tolbert 1997, Burns en Scapens 2000).

Cognitive script

Bekende handelwijze die gekozen kan worden in een bepaalde situatie.

Known courses that can be chosen in a certain situation (Gioia en Poole 1984, Loo et.al. 2006).

Behavioral script

De handelwijze waarvoor men uiteindelijk kiest. Behavioral scripts kunnen opgedeeld worden in performative en inferred scripts.

An activated cognitive script: that course of action one finally opts for. Behavioral scripts can be subdivided into performative and inferred scripts (Gioia en Pool 1984, Loo et. al. 2006).

Performative script

Bevat de eigen perceptie van eigen gedrag.

Contain one's perception of one's own behavior (Gioia en Poole 1984, Loo et. al. 2006)

Inferred script

Bevat de gevolgtrekkingen die de onderzoeker maakt over de ontdekte behavioral scripts.

Entail the inferences a researcher makes about the detected behavioral scripts (Gioia en Poole 1984, Loo et. al. 2006).

Protoscripts

Gedragsspatronen karakteristiek voor meer dan één persoon in meer dan één situatie.

Behavioral patterns characteristic for more than one person in more than one setting (Gioia en Poole 1984, Loo et. al. 2006).

Track

Verschillende routes die leiden tot resultaten met dezelfde algemene kenmerken.

Different routes that lead to outcomes with the same general characteristics (Loo et. al. 2006, Gioia en Manz 1985).

Bijlage 2: Context: De Haagse Hogeschool

Inleiding

In hun boek *Scripts, Plans, Goals and Understanding* (1977) geven Schank en Abelson aan dat het beschrijven van de context van groot belang is voor de interpretatie van tekst.

Ook Burns en Scapens (2000) geven aan dat een grondig begrip van de huidige context van een organisatie belangrijk is, vooral als het gaat om het bestuderen van routines en instituties. In het uitgevoerde onderzoek staan interpretatie en routines centraal. Daarom is bij deze denkwijze aangesloten en is in deze bijlage een beschrijving gegeven van de context waarbinnen de academiedirecteuren opereren, de Haagse Hogeschool.

Daarnaast geeft Yin (2009, p. 52) als belangrijke valkuil voor meervoudig casusonderzoek aan dat de studie zich alleen richt op subunitniveau en daarmee het groter geheel uit het oog verliest (zie ook hoofdstuk 3). Voor een beter begrip van het casusonderzoek is het dus noodzakelijk dat de omgeving waarbinnen de cases zich afspelen, is uitgelegd. Ook hierom wordt de context beschreven waarbinnen begrotingen bij de Haagse Hogeschool worden opgesteld. Hiermee wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag van het onderzoek.

In het jaarverslag van 2007 van de Haagse Hogeschool staat het volgende:

(...) de organisatie is in staat de p&c cyclus uit te voeren als een 'regulier proces'. Er is in de uitvoering een zekere mate van vanzelfsprekendheid ontstaan bij CvB, directeuren en betrokken medewerkers.

De planning en control cyclus is, gelet op de definitie van een institutie, als institutionele context beschouwd. Hieraan is in deze bijlage een gehele paragraaf gewijd.

Voor het verstevigen van een integraal beeld is hieraan voorafgaand ook de missie van de hogeschool, de besturingsfilosofie en de structuur van de hogeschool beschreven. Een aantal cijfers over de grootte van de Haagse Hogeschool is vermeld om ook de externe validiteit te kunnen beoordelen (zie hoofdstuk 5). Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een belangrijke wijziging in het financiële systeem, die ongetwijfeld invloed heeft op de planning en control cyclus en daarmee op management accounting.

Missie

De Haagse Hogeschool biedt regulier hoger beroepsonderwijs aan, opleidingen op posthbo- niveau en hoger onderwijs voor ouderen (HOVO).

De missie van de hogeschool luidt:

De Haagse Hogeschool biedt haar studenten door kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs de mogelijkheid hun talenten maximaal te ontwikkelen. Zij leidt haar studenten op tot gekwalificeerde en onafhankelijke professionals voor de maatschappij en de arbeidsmarkt. De hogeschool is een gewaardeerde kennisinstelling in de regio Leiden, Zoetermeer, Delft en Den Haag. De regio ervaart de hogeschool als een instelling die haar kennis graag deelt.

Het hoofdgebouw is gevestigd in Den Haag. Daarnaast zijn er nog drie andere vestigingen: één in Zoetermeer, in Delft en nog één in Den Haag.

Er zijn in 2009 ruim 20.000 ingeschreven studenten, de totale baten zijn in 2009 145 miljoen euro (2008: 139 miljoen euro), het balanstotaal is in 2009 156 miljoen euro (2008: 153 miljoen euro) en in 2009 is er een nettoresultaat behaald van ruim 370.000 euro (2008: ruim 3 miljoen euro). Er werken bijna 1750 mensen, die bijna 1350 fte's (fulltime-equivalent) vertegenwoordigen. De Haagse Hogeschool heeft partnerships met bedrijven en instellingen zowel in de regio als (inter)nationaal. Daarnaast houdt zij zich bezig met lectoraten en onderzoek. De Haagse

Hogeschool kenmerkt zich als een internationale school, met 135 nationaliteiten en vele culturen en behoort tot de grotere hogescholen van Nederland.

In Nederland zijn er veertig hogescholen die door het ministerie worden bekostigd. De Haagse Hogeschool heeft, gelet op het aantal ingeschreven studenten in 2009, een marktaandeel van 5%.

Besturingsfilosofie

Via de besturingsfilosofie geeft de Haagse Hogeschool aan hoe zij haar missie, visie en strategie wil waarmaken. De besturingsfilosofie wordt vertaald in de organisatiestructuur. In het document 'Besturingsfilosofie van de Haagse Hogeschool' staat het volgende over de organisatiestructuur: *De structuur van een organisatie is een ordeningsprincipe om dat wat belangrijk is voor een organisatie meer te verankeren en herkenbaar te positioneren.*

Het primaire proces is hierbij leidend. De organisatie wordt vanuit het primaire proces opgebouwd. Voor het primaire proces zijn de resultaatverantwoordelijke docententeams verantwoordelijk. Zij worden geleid door een teamleider. Deze teams zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleiding, het CvB en de academiedirecteur voor het beleid en de uitvoering.

De teamleider moet er voor zorgen dat de persoonlijke doelen van de professional en de organisatiedoelen vallen binnen de kaders van de academie en de hogeschool. In hoofdstuk 3 zal blijken dat de teamleiders ook een rol spelen bij het opstellen van de begroting.

In de volgende paragraaf is de ontwikkeling van de organisatiestructuur weergegeven.

Organisatiestructuur

De Haagse Hogeschool is in 1987 ontstaan uit een fusie van veertien Haagse instituten voor hoger beroepsonderwijs en was gevestigd op vijftien locaties, verspreid over Den Haag.

De organisatiestructuur van de Haagse Hogeschool is sinds haar bestaan meerdere keren gewijzigd. Fusies, een nieuw hoofdgebouw, concentraties van de ondersteunende diensten en een nieuwe onderwijsorganisatie hebben hieraan ten grondslag gelegen.

De directeuren van academies en diensten vallen vanaf 2004 organisatorisch direct onder één van de drie collegeleden.

Op dit moment is sprake van veertien academies en zeven diensten en een aantal overige afdelingen. In het organogram (zie einde van deze bijlage) is de huidige organisatiestructuur zichtbaar gemaakt. De academies die betrokken zijn bij het onderzoek, zijn geel gearceerd. De academie voor Sportstudies is later in het onderzoek betrokken. Hierop wordt in hoofdstuk 4 ingegaan.

Planning en control

Naast de structuur heeft ook de planning & control cyclus een ontwikkeling doorgemaakt, met als algemeen doel om als Haagse Hogeschool beter 'in control' te zijn.

In het jaarverslag van 2003 is bijvoorbeeld aangegeven dat de planning & control cyclus verder is ontwikkeld. Er is ervaring opgedaan met managementcontracten (hoewel in het jaarverslag van 1992 is gemeld dat bij wijze van experiment er 42 managementcontracten zijn gesloten).

Het jaarverslag van 2004 geeft als belangrijkste verandering aan dat managers hun begroting konden toelichten voor het CvB, waardoor ze met elkaar in gesprek raakten over bijvoorbeeld de basis van hun beleid. Bovendien was er meer ruimte voor bestuurlijk overleg en werden besluiten beter vastgelegd.

Na afloop van het jaar 2005 constateerde het CvB dat er goede vooruitgang is geboekt en het meldde in het jaarverslag van 2005:

De managementovereenkomsten en kwartaalrapportages bieden het CvB goed zicht op de wijze waarop het afgesproken beleid bij academies en diensten wordt uitgevoerd.(...)

College en directeuren praten steeds duidelijker over prioriteiten, de realisering daarvan en de daartoe in te zetten middelen.

In het jaarverslag van 2007 werd het onderstaande beeld gegeven van de planning en control cyclus:

De Haagse Hogeschool kent sinds het collegejaar 2005-2006 een volledige planning & control-cyclus, dat wil zeggen dat alle hierbij behorende instrumenten door alle aangewezen organisatieonderdelen worden opgeleverd en verwerkt tot op het niveau van besluitvorming door het CvB. Dankzij de planning & controlsystematiek is het beheer over de bedrijfsprocessen sterk toegenomen.

In navolgende jaren werd er in de jaarverslagen geschreven over groeiende (financiële) resultaatverantwoordelijkheid en werd er gefocust op het signaleren, onderkennen en beleggen van risico's. Het accent is meer komen te liggen op de verbetering van de kwaliteit van de gegevens, in plaats van het ontwikkelen van een instrumentarium. Het gaat hierbij om basisinformatie op het gebied van Onderwijs (studentenaantallen en rendement), HRM (formatieontwikkeling) en Financiën.

In 2008 is men gestart met het rapporteren van een vaste set indicatoren voor deze gebieden.

In vogelvlucht laat de planning & control cyclus op dit moment het volgende beeld zien. Het deel 'planning' bestaat uit een Hogeschool Ontwikkel Plan (HOP), dat eens in de vier jaar wordt opgesteld. Dit plan geeft de doelen en beleidslijnen weer van de Haagse Hogeschool. Een ander deel van de planning bestaat uit de kaderbrief. Deze verschijnt jaarlijks, samen met de technische aanwijzingen en het format voor het beleidsplan en de begroting, voorafgaand aan het opstellen van het beleidsplan en de begroting. In principe staat de kaderbrief, samen met het HOP, aan de basis van het jaarlijkse academie- en dienstenbeleidsplan.

Als het eerste concept van de academie- en dienstenbegrotingen is opgesteld met behulp van de local controllers en HRM Consultants, worden deze getoetst door een toetsgroep alvorens ze naar het CvB gestuurd worden.

Het onderdeel 'control' bestaat uit het elf keer verstrekken per jaar van een (financiële) maandrapportage (doel signalering), met vaak ook één of meerdere contactmomenten tussen de directeur en de local controller. Ook worden vier keer per jaar een financiële rapportage (finrap) en managementrapportage (marap) gemaakt en vinden er indien nodig toetsgesprekken plaats. Mede voor de externe verantwoording aan het ministerie OC&W wordt de jaarrekening opgesteld.

Management accounting

Binnen de Haagse Hogeschool maakt management accounting deel uit van de planning en control cyclus. Management accounting wordt gezien als interne verslaggeving. Dat sluit aan bij de conventionele economische benadering (neoklassieke economische theorie): het verstrekken van informatie, welke is ontworpen, om rationele besluitvormers optimale beslissingen te laten nemen (Burns en Scapens 2000).

De dienst FEZ verstrekt vanaf haar bestaan financiële rapportages. Deze rapportages noemde FEZ ook wel doorlichtingen. FEZ rapporteerde tot en met het jaar 2002 over een periode van vier maanden. In de jaren 2003 en 2004 verstrekte zij een kwartaalrapportage. De doelgroep van deze rapportages waren de managers, het CvB, adviseurs van HRM (nu HRM-consultants geheten) en accountmanagers (nu local controllers geheten) van FEZ. Het betroffen overzichten van baten en lasten, met daarin opgenomen cijfers uit de begroting en de realisatie. Daarnaast werd een prognose van de baten en de lasten gegeven. Het was de bedoeling deze overzichten te gebruiken als beheersing- en sturingsinstrument. De managers stelden daarnaast een managementrapportage op, waarbij ze gebruik konden maken van de financiële rapportages.

Omdat in 2005 negatieve signalen werden ontvangen over de financiële rapportages, zoals een overvloed aan gegevens (40 – 200 bladzijden) en het ontbreken van financiële

stuurinformatie, is in 2005 begonnen met de ontwikkeling van een nieuwe rapportage. Het doel was een financiële rapportage die automatisch geproduceerd kon worden, snel opgeleverd kon worden, juiste gegevens kon bevatten en kort en bondig inzicht kon bieden in de financiële ontwikkeling van de afdeling of dienst. Een signaleringslijst per maand moest uitkomst bieden. Dit overzicht wordt nog steeds, in enigszins aangepaste vorm, gebruikt. Het is een overzicht van begrote, gerealiseerde en geprognoseerde baten en lasten, met diverse percentages, waarin relatief snel afwijkingen gesignaleerd kunnen worden.

Daarnaast worden vier keer per jaar financiële rapportages en managementrapportages opgesteld. De eerste financiële rapportage beoordeelt de kwaliteit van de begroting (met de informatie op dat moment) en geeft risico's aan. De tweede en de derde staan in het teken van het afgeven van een prognose en de vierde verklaart afwijkingen tussen prognose en realisatie en begroting en realisatie. De laatste paar jaar is de nadruk komen te liggen op het waarschuwen van het management (management by exception), de zogenaamde waarschuwingsrapportages. Daarbij wordt nu op een vrij hoog abstractieniveau een prognose gepresenteerd (bij de tweede en derde financiële rapportage). In 2007 en 2008 was de prognose meer gedetailleerd en waren er, naast een verklaring van verschillen van de diverse kosten, standaard aandachtspunten opgenomen in de financiële rapportage. De jaren daarvoor was de rapportage nog meer gericht op het verklaren van verschillen.

De marap volgt zoveel mogelijk het beleidsplan. Het geeft de stand van zaken aan, mede met behulp van indicatoren, en meldt eventuele risico's. Daarnaast wordt aangegeven hoe deze risico's opgevangen en bestreden kunnen worden. Na het opstellen van de finrap en de marap vindt er, indien grote afwijkingen en risico's zijn geconstateerd, een toetsgesprek plaats met de directeur. Dit gesprek wordt gevoerd door de hogeschool controller, met aanwezigheid van de directeur FEZ.

Begroting

Een belangrijk onderdeel van de management accountingpraktijk (en dus van de planning en control cyclus) binnen de Haagse Hogeschool is de begroting (lange doorlooptijd en de basis voor de verantwoording). In mijn onderzoek heb ik mij beperkt tot dit onderdeel van management accounting. Daarom is in deze paragraaf afzonderlijk aandacht besteed aan de begroting.

De begroting wordt onder verantwoordelijkheid van de academie- en dienstendirecteuren opgesteld. Activiteiten worden geïnitieerd en toegelicht en in het jaar van uitvoering gemonitord. Hiermee kan het worden gezien als een onderdeel van performance management.

Voor het opstellen van de begroting heeft de Haagse Hogeschool regels en richtlijnen opgesteld, waarvan hieronder een beeld is gegeven.

De hierboven genoemde kaderbrief heeft als voornaamste doel een financieel kader te stellen. Hierin zijn uitgangspunten voor het financiële beleid en kaders en richtlijnen voor het opstellen van de begroting opgenomen. De allocatie van de budgetten (verdeling van de rijksbijdrage en de collegegelden) aan academies, diensten en bestuur is in deze brief bijvoorbeeld weergegeven.

Via deze brief wordt de directeuren gevraagd om *een begroting en toelichtend beleidsplan op te stellen waarin een expliciete vertaalslag is opgenomen van deze kaderstelling. In deze vertaalslag worden niet alleen de beoogde resultaten benoemd maar ook alle gevraagde waarden en indicatoren specifiek voor de eigen academie of dienst.*

Een genoemde regel is bijvoorbeeld dat de structurele baten in evenwicht moeten zijn met de structurele lasten, met als doel een solide financieel beheer.

Verder dient de begroting van de personele lasten een financiële vertaling te zijn van de geschatte ontwikkeling van de formatie. Hiervoor zijn diverse richtlijnen gegeven, zoals de richtlijn dat de begrote formatielasten voor 30% uit tijdelijk personeel bestaan.

Daarnaast zijn in een apart document technische aanwijzingen voor de cijferopstelling opgenomen. Hierin worden niet alleen aanwijzingen gegeven, maar ook verzoeken en adviezen. Hieronder wordt hiervan een aantal voorbeelden gegeven.

- *Voor restitutie wordt geadviseerd...;*
- *Geadviseerd wordt 2% van de geraamde opbrengsten...;*
- *Verzocht wordt om de kosten op de juiste kostensoort te begroten;*
- *Je wordt verzocht alle bestanden uiterlijk 1 oktober elektronisch aan te leveren per mail aan het bestuursbureau;*
- *De cijferopstelling van de begroting wordt opgesteld volgens het format met de naam 'Bijlage 5'. Het CvB ontvangt de begroting op het hierin gehanteerde aggregatieniveau.*
- *U dient 3% van de te begroten loonsom voor deskundigheidsbevordering in de vorm van scholingskosten te begroten.*

De cijferopstelling van de begroting is er in twee aggregatieniveaus. Bij het laagste aggregatieniveau worden de cijfers ingevuld per kostensoort en per kostenplaats, waarbij er subtotalen worden gemaakt op verschillende verdichtingniveaus (bijvoorbeeld 4.1 personele lasten, 4.1.1 Lonen en salarissen en 4.1.1.1 Lonen vast OP, zie voorbeeld hieronder).

4.1	Personele lasten
4.1.1	Lonen en salarissen
4.1.1.1	Lonen vast OP
400000	Werkgeverslasten vast OP
400010	Interne uitleen buiten academie/dienst OP
400010	Interne uitleen binnen academie/dienst OP
400015	Interne inleen van buiten academie/dienst OP
400015	Interne inleen binnen academie/dienst OP

De cijfers die op dit laagste aggregatieniveau worden ingevuld, vormen de basis voor het hogere aggregatieniveau. De begroting op dit hogere aggregatieniveau wordt gepresenteerd aan het CvB. Een belangrijk hulpmiddel voor het bepalen van de grootste kostenpost van de begroting, het personeel in loondienst, is de Personeelbegrotingslijst (PBL). Alle medewerkers van de Haagse Hogeschool die in loondienst zijn, worden in deze lijst opgenomen. Per persoon worden onder andere de kosten aangegeven, het soort dienstverband en de hoeveelheid fte. Deze lijst wordt op een bepaald moment uitgegeven, waarbij het de bedoeling is om de lijst te updaten. Dat laatste wil zeggen, de lijst bijvoorbeeld te voorzien van vacatures, aan te passen op personen die uitdienst treden en veranderingen in fte. Voor verdere perikelen bij het opstellen van de begroting wordt verwezen naar hoofdstuk 4 waarin de resultaten van het empirisch onderzoek worden beschreven.

Financieel systeem

Ten behoeve van het voeren van de financiële administratie wordt gebruik gemaakt van Exact. Daarnaast is sprake van verschillende administratieve (sub)systemen, zoals voor het verwerken van salarissen en voor het in- en uitlenen van personeel tussen de academies en diensten onderling. Deze gegevens worden eenmaal per maand in Exact ingelezen. Er is een aparte rapportagetool (Crystal Reports) die onder andere wordt gebruikt voor het opleveren van de maandrapportages. Voor de financiële rapportages en managementrapportages worden formats gemaakt en handmatig ingevuld. Er is dus geen sprake van een geïntegreerd systeem, zoals ERP-systemen (Enterprise Resource Planning) dat wel zijn. Voorbereidingen hiervoor worden getroffen met als doel een 'go life' van een ERP systeem (SAP) per 1 mei 2011. Dit kan ook gevolgen hebben voor de handelingen voor het opstellen van de begroting.

Organogram Haagse Hogeschool

*Portefeuilleverdeling van het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool
Situatie per 31 december 2009*

Voorzitter CvB Strategie-ontwikkeling Assortiments beleid HRM-beleid Studentzaken PR/Marketing en externe communicatie Lectoraten en onderzoek	Lid CvB Onderwijsbeleid, bachelor- en masterbeleid Accreditatie en kwaliteitszorg Instroommanagement en studiesucces Diversiteitsbeleid en onderwijs Internationalisering ICT en onderwijs Alumnibeleid	Lid CvB Planning & control Financieel beleid Facilitaire zaken en huisvesting Bouwzaken Diversiteitsbeleid en HRM ICT en informatiebeleid Commerciële activiteiten
Academie voor Gezondheid	Academie voor Facility Management	Academie voor Accounting & Financial Management
Pedagogische Academie voor Basisonderwijs	Academie voor European Studies & Communication Management	Academie voor Bestuur, Recht & Veiligheid
Academie voor Sociale Professions	Academie voor ICT & Media	Academie voor Management & Human Resources
Academie voor Sportstudies	Academie voor Technology, Innovation & Design – Den Haag	Academie voor Marketing & Commerce
Lectoraten & Onderzoek	Academie voor Technology, Innovation & Design - Delft	Academie voor Masters & Professional Courses
Bestuursbureau	Onderwijs- & Studentenzaken	Facilitair Bedrijf
Communicatie & Marketing		Financieel Economische Zaken
Hogeschoolbibliotheek		Informatie- & Communicatietechnologie
Human Resources Management		

Bijlage 3: Betekenis documenten

Beleidsplan

In het beleidsplan worden het beleid en de ontwikkelingen geschetst voor onderwerpen als studiesucces, onderwijs en onderzoek, human resources en de markt. Daarnaast worden de financiële gevolgen van het beleid toegelicht en worden mogelijke risico's beschreven.

CvB verslagen

Verslagen van vergaderingen van het CvB, die toegankelijk zijn voor alle medewerkers van de Haagse Hogeschool.

Financiële rapportages

Rapportages opgesteld door de accountmanager van de dienst FEZ na (meerdere keren) overleg met de directeur en de HRM consultant. In deze rapportages kwamen vaste aandachtspunten aan de orde en werden per soort baten en lasten verklaringen gegeven voor afwijkingen met de begroting. Daarnaast werden risico's benoemd.

Hogeschool Ontwikkel Plan

In dit plan maakt De Haagse Hogeschool duidelijk welke koers zij in een periode van vier jaar wil varen.

Kaderbrief

Deze brief geeft het kader voor het tot stand komen van de begroting van De Haagse Hogeschool. Met als basis het beleidskader en de allocatie.

Managementrapportages

De managementrapportage richt zich op de financiële situatie, op de aangegeven aandachtspunten, op de stand van zaken t.a.v. de onderwerpen die in het beleidsplan zijn genoemd en definieert eventuele afwijkingen en risico's.

Notulen managementteamvergadering

Periodiek vergadert het managementteam (directeur, teamleiders, academiesecretaris, hoofd bedrijfsbureau) van de academie, waarbij diverse onderwerpen aan de orde komen (bv. de begroting). De notulen worden door de secretaresse van de academie opgesteld.

Dagboek

Een boek waarin door de directeur bijna dagelijks aantekeningen worden bijgehouden van gesprekken die de directeur voert.

Emails directeur/Local Controller/HRM Consultant

E-mail verkeer dat plaatsvindt tussen de directeur, de local controller van de dienst FEZ en de HRM consultant van de dienst HRM.

Technische aanwijzingen

In deze notitie worden concrete aanwijzingen en achtergrondinformatie gegeven voor de totstandkoming van het beleidsplan en de begroting. De notitie gaat in op het format van het beleidsplan en de technische aanwijzingen voor de cijferopstelling.

Toetsgesprek verslagen

Een verslag van het toetsgesprek dat heeft plaatsgevonden tussen de directeur en de concerncontroller, waarbij hetgeen is opgetekend in bv. een managementrapportage wordt getoetst.

Verslagen bilateraal portefeuillehouder directeur marap

Een verslag dat van het gesprek dat heeft plaatsgevonden tussen de directeur en het lid van het CvB die de betreffende academie in zijn portefeuille heeft.

Bijlage 4: Format eerste individuele interview

Algemene gegevens

Datum afname interview:

Naam geïnterviewde:

Academie geïnterviewde:

Aantal jaren directeur:

Hulpmiddel interview:

Ruimte:

Video bekeken op:

Protocol

Melden van:

1. Het wordt een interview met open vragen.
2. Je bent geselecteerd omdat je a) academiedirecteur was b) minimaal 3 jaar in vaste dienst bent c) en ik momenteel geen klantrelatie met jou heb.
3. De verkregen gegevens uit het interview worden anoniem en vertrouwelijk behandeld. Je naam zal niet verbonden worden aan iets dat wordt gezegd tijdens het interview. Het wordt uitsluitend gebruikt voor onderzoeksdoeleinden i.v.m. mijn studie aan de Open Universiteit. Er is geen sprake van een opdracht vanuit FEZ. Je kunt dus vrijuit praten.
4. Het interview wordt met een videocamera opgenomen (eerder heb je aangegeven hiertegen geen bezwaar te hebben). Dit helpt mij na het interview te herinneren wat je hebt gezegd, het vergemakkelijkt en verbetert de analyse en ik hoef daardoor minder aantekeningen te maken tijdens het interview.
5. Doel van het onderzoek is het ontdekken van scripts (gedragspatronen) van academiedirecteuren bij het opstellen van hun begroting in de jaren 2007 t/m 2009 (begrotingen 2008 t/m 2010).
6. Doel van het 1^e interview is het ontdekken van de voornaamste thema's bij het opstellen van de begroting.
7. De verwachte duur van dit 1^e interview is ongeveer een uur.
8. Heb je nog vragen en/of opmerkingen?

Vragen

Doel: achter de voornaamste thema's komen bij opstellen van de begroting door de academiedirecteuren.

1. Tegen welke problemen loop je aan bij het opstellen van de begroting?
2. Waarom ervaar je het als een probleem?
3. Welke dilemma's kom je tegen bij het opstellen van de begroting?
4. Waarom zijn het voor jou dilemma's?

5. Zijn er nog meer moeilijke afwegingen die je moet maken?
6. Waar heb je commentaar op gehad bij het opstellen van de begroting?
7. Besteed je daar meer aandacht aan?
8. Welke ervaringen bij het opstellen van een begroting associeer jij met een crisis?
9. Welke vraagstukken spelen een grote rol?
10. Zijn er nog andere zaken die je bezig houden bij het opstellen van de begroting?
11. Schiet je verder nog iets te binnen?

(Eventuele) Follow up-vragen

1. Wat bedoel je precies met...?
2. Wat moet ik mij daarbij voorstellen?
3. Aan welke concrete situatie denk je?
4. Welke voorbeelden/situaties schieten je te binnen?
5. Kun je wat meer vertellen over...?
6. Zijn er nog andere punten die je wilt maken?

Einde

Ik denk dat alles wat gezegd is al mijn vragen dekt. Hartelijk dank voor je medewerking. Heb je nog vragen aan mij of opmerkingen? Daarna video uitschakelen en weggaan.

Na het laatste interview de onderzoeksresultaten beloven.

Aard van de interactie tijdens het interview

Bijlage 5: Format tweede individuele interview

Algemene gegevens

Datum afname interview:

Naam geïnterviewde:

Academie geïnterviewde:

Aantal jaren directeur:

Hulpmiddel interview:

Ruimte:

Video bekeken op:

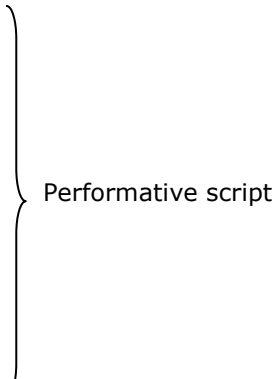
Protocol

Melden van:

2. Het wordt een semi gestructureerd interview.
3. Het doel van het 2^e interview is tweeledig:
 - a. het verifiëren en bevestigen van de voornaamste thema's die zijn benoemd op basis van het 1^e interview;
 - b. het ontdekken hoe wordt gehandeld binnen die thema's.
4. De verwachte duur van dit 2^e interview is ongeveer een uur.
5. Heb je nog vragen en/of opmerkingen?

Vragen

Doel: Bevestiging thema's leidt tot definitieve thema's en erachter komen hoe binnen de thema's wordt gehandeld.

1. Herken je het thema X, Y, Z enz.?
 2. Op welke manieren kun je volgens jou handelen binnen thema X, Y, Z enz.?
(cognitive script)
 3. Welke keuze(s) maak je?
 4. Met welk motief?
 5. Hoe kom je tot een keuze?
 - a. Welke afwegingen maak je dan?
 - b. Welke informatie gebruik je?
 - c. Met wie en op welke manier vindt interactie plaats?
 - d. Wat speelt nog meer een rol?
 - e. Ging dat elk jaar (2007 – 2009) zo (bepaalde volgorde)?
 6. Wanneer maak je je keuze?
 7. Waarom maak je op die manier je keuze?
 8. Waartoe heeft die keuze geleid?
- 

Per thema dezelfde vragen.

(Eventuele) Follow up-vragen

1. Wat bedoel je precies met...?
2. Wat moet ik mij daarbij voorstellen?
3. Aan welke concrete situatie denk je?
4. Welke voorbeelden/situaties schieten je te binnen?

5. Kun je wat meer vertellen over...?
6. Zijn er nog andere punten die je wilt maken?

Einde

Ik denk dat alles wat gezegd is al mijn vragen dekt. Hartelijk dank voor je medewerking. Heb je nog vragen aan mij of opmerkingen? Daarna video uitschakelen en weggaan.

Na het laatste interview de onderzoeksresultaten beloven.

Aard van de interactie tijdens het interview

Bijlage 6: Format groepsinterview

Algemene gegevens

Datum afname interview:

Deelnemers:

Academies :

Aantal jaren directeur:

Hulpmiddel interview:

Video bekeken op:

Protocol

Melden van:

1. Het wordt een semi gestructureerd interview.
2. Jullie zijn geselecteerd omdat jullie a) academiedirecteur zijn b) minimaal 3 jaar in vaste dienst zijn c) en ik momenteel geen klantrelatie met jullie heb.
3. De verkregen gegevens uit het interview worden anoniem en vertrouwelijk behandeld. Jullie namen zullen niet verbonden worden aan iets dat wordt gezegd tijdens het interview. Het wordt uitsluitend gebruikt voor onderzoeksdoeleinden i.v.m. mijn studie aan de Open Universiteit. Er is geen sprake van een opdracht vanuit FEZ. Jullie kunnen dus vrijuit praten.
4. Het interview wordt met een videocamera opgenomen (eerder heb je aangegeven hiertegen geen bezwaar te hebben). Dit helpt mij na het interview te herinneren wat je hebt gezegd, het vergemakkelijkt en verbetert de analyse en ik hoef daardoor minder aantekeningen te maken tijdens het interview.
5. Doel van het onderzoek is het ontdekken van scripts (gedragspatronen) van academiedirecteuren bij het opstellen van hun begroting in de jaren 2007 t/m 2009 (begrotingen 2008 t/m 2010).
6. Doel van dit groepsinterview is het verifiëren van de voornaamste thema's, beslispunten, tracks en scripts bij het opstellen van de begroting. Of te wel herkennen jullie deze.
7. Uitleg geven over de gehouden individuele interviews.
8. Een script kan uit een aantal tracks bestaan. Een track is een handeling of een spoor van handelingen. Of te wel de verschillende routes die tot de weg naar Rome leiden. Voorbeeld geven van restaurantscript (ober). Denk ook aan het script van een film.
9. De verwachte duur van dit 1^e interview is ongeveer 1,5 uur.
10. Heb je nog vragen en/of opmerkingen?

Vragen

Doel: het verifiëren van de voornaamste thema's, beslispunten, tracks en scripts bij het opstellen van de begroting. Of te wel herkennen jullie deze.

1. Voornaamste thema's laten zien: erkennen jullie dit als voornaamste thema's bij het opstellen van de begroting (sleutelthema's)?

2. Kun je ook aangeven waarom wel/niet?
3. Scripts laten zien: herkennen jullie de volgorde die in de handelingen is aangebracht?
4. Schiet jullie verder nog iets te binnen?

(Eventuele) Follow up-vragen

1. Wat bedoel je precies met...?
2. Wat moet ik mij daarbij voorstellen?
3. Aan welke concrete situatie denk je?
4. Welke voorbeelden/situaties schieten je te binnen?
5. Kun je wat meer vertellen over...?
6. Zijn er nog andere punten die je wilt maken?

Einde

Ik denk dat alles wat gezegd is al mijn vragen dekt. Hartelijk dank voor je medewerking. Heb je nog vragen aan mij of opmerkingen? Daarna video uitschakelen en weggaan.

Onderzoeksresultaten beloven.

Bijlage 7: Brief aan directeuren

Aan: F.G.F.M. Bolsius, A. de Jager, A. Minkman, M.E.M. van Noort, A.J.M. Otto,
G. de Ruiter, B.M. Schumacher, T.I.M. van Tongeren en M.L. van de Werke*
Van: Theo de Joode
Datum: 2 december 2009
Onderwerp: Onderzoek in het kader van afstudeerscriptie Master Accounting & Finance

Beste academiedirecteuren,

Zoals een enkeling van jullie weet heb ik mijn studie Accounting & Finance aan de Open Universiteit weer opgepakt. Ten behoeve van mijn scriptie wil ik onderzoek doen binnen de Haagse Hogeschool.

Als goede voornemen voor het jaar 2010 wil ik mijn studie rond de zomer van dat jaar afronden. Hieronder probeer ik kort weer te geven waar het om gaat.

De laatste jaren ben ik er steeds meer van overtuigd dat er meer is dan cijfers en modellen in de wereld van de economie. Voor cijfers en modellen is in de economie altijd veel aandacht geweest, met uitgangspunten als volledige informatie en rationele beslissers, beter bekend als de neo klassieke economie.

Ik raakte echter steeds meer geïnteresseerd in gedrag.

In de theorie vond ik hiervoor ook ondersteuning. Men kwam tot gezichtspunten dat het economisch handelen ook wordt beïnvloed door bijvoorbeeld instituties, regels, waarden en routines.

Hiermee werd de institutionele economie als theoretisch concept geboren. Dit theoretisch concept kan worden gezien als een aanvulling op de neo klassieke economie en geeft meer rekenschap van de complexe werkelijkheid.

Binnen de bedrijfseconomie, op het gebied van management accounting, is men op basis van de institutionele economie ook tot nieuwe inzichten gekomen.

De conventionele economische benadering ziet management accounting als het verstrekken van informatie, welke is ontworpen, om rationele besluitvormers optimale beslissingen te laten nemen. Het verstrekt informatie t.b.v. het management in het kader van planning en control en vormt de basis van de neo klassieke economische theorie.

Daar tegenover staat o.a. de zienswijze van Burns en Scapens. In het artikel van Burns en Scapens (2000) wordt de management accounting praktijk voorgesteld als een verzameling van relatief stabiele regels en routines. In het door hen gepresenteerde framework plaatsen zij regels en routines in het middelpunt van de analyse.

Regels hebben volgens Burns en Scapens betrekking op de formele wegen, waarop dingen zouden moeten gebeuren ('things should be done'). Routines hebben betrekking op de informele praktijken, zoals dingen daadwerkelijk plaatsvinden ('things are actually done').

Juist naar die informele praktijken (processen) is meer onderzoek nodig. Het gaat dan om informele processen in de vorm van routines. Mijn uitgangspunt is dat routines bepaalde gedragspatronen vormen.

Een manier om gedragspatronen weer te geven zijn scripts en vinden hun oorsprong in de sociologie. Scripts zijn waarneembare, terugkerende activiteiten en patronen van interactie die kenmerkend zijn voor een bepaalde situatie.

Mijn centrale vraag luidt: Welke scripts zijn bij academiedirecteuren van de Haagse Hogeschool te ontdekken bij het opstellen van de begroting in de jaren 2007 t/m 2009? Het gaat hierbij om het opstellen van de begrotingen 2008 t/m 2010.

Jullie voelen de vraag waarschijnlijk al aankomen. Zouden jullie willen meewerken aan dit onderzoek?

Waarom nu juist jullie? Omdat jullie academiedirecteuren zijn, die minimaal drie jaar in dienst zijn en met wie ik op dit moment geen directe klantrelatie heb.

Het gaat om individuele interviews en een groepsinterview. Het aantal individuele interviews zal waarschijnlijk minimaal twee bedragen en er zal waarschijnlijk één groepsinterview plaatsvinden. Telkens zal terugkoppeling plaatsvinden. Ik pas de methode 'interpretive interactionism' toe. Heel kort en simpel gezegd, interpreteer ik de uitkomsten van de interviews en leg die vervolgens weer aan jullie voor. Diegene die aan de individuele interviews deelnemen hoeven niet aan het groepsinterview deel te nemen.

Verder zou het mijn analyse verbeteren en vergemakkelijken als ik de interviews met video op zou kunnen nemen. De vraag is of jullie daartegen bezwaar hebben.

Daarnaast zou ik graag inzicht verkrijgen (voor zover nog niet bij FEZ aanwezig) in de managementovereenkomsten, de financiële rapportages, de managementrapportages, de notulen van managementteamvergaderingen van de jaren 2007 t/m 2009 en e-mails met de local controller en HRM-consultant.

Ook kan het nodig zijn om observatie toe te passen. Bv. in de vorm van het bijwonen van een managementteamvergadering.

Bij het rapporteren van de resultaten van mijn onderzoek in de scriptie pas ik natuurlijk anonimiteit toe, zodat niemand herkenbaar wordt genoemd. Desgewenst kan ik, voordat ik eventueel passages gebruik in mijn scriptie, dat eerst aan de betreffende personen laten lezen.

Voor jullie lijkt het mij heel interessant om te weten of er inderdaad gedragspatronen zijn te ontdekken bij het opstellen van de begroting. Aan de orde komen o.a. met welke dilemma's jullie te maken hebben, welke thema's te ontdekken zijn, hoe jullie er mee omgaan. Kortom, het vergroot jullie inzicht in het begrotingsproces en in elkaars handelwijze. En wellicht kan vanuit de gedragspatronen naar de regels (kaderbrief, normen e.d.) worden gekeken, in plaats van het aantal normen en regels te laten toenemen in de hoop daarmee meer (fictief?) inzicht te creëren en de beheerslast te laten toenemen.

In het bijgevoegde spreadsheet kunnen jullie aangeven of jullie mee willen werken en in welke vorm en of jullie bezwaren hebben. Willen jullie dit spreadsheet voor 10 december weer naar mij opsturen?

De interviews zullen waarschijnlijk vanaf eind april 2010 plaatsvinden.

Ik houd jullie op de hoogte en hoop op een mooie samenwerking.

Met vriendelijke groet,
Theo de Joode
Dienst FEZ

* Later is J.A. van den Berg toegevoegd.

Bijlage 8: Citaten per thema

Taken en competenties teamleiders

Nog geen formele afspraken teamleiders deelname aan MT en over verantwoordelijkheden. Zijn meer informele afspraken met de directeur.

Als je een betere begroting wilt hebben en draagvlak bij de professionals, dan hebben die teamleiders daarin een heel belangrijke taak.

Begrotingsdiscipline

Het is een verschrikkelijk item. Het is wel iets waar je altijd mee bezig bent, schrappen, goedkoper, saneren, tekorten wegwerken.

Vertalen van beleid

Ja, tuurlijk (als antwoord op de vraag of het een thema is bij het opstellen van de begroting). Dat doe je als academie-directeur.

Begroting is beleid uitgedrukt in geld. Tuurlijk doe je dat.

Binnen dit kader werd ook het volgende opgemerkt:

Er mogen ook wel wat instrumenten zijn binnen de HHS, die academies helpen om het juiste gedrag te vertonen.

Als je bij het vertalen van beleid naar begroting met een negatieve begroting aankomt, dan wordt er niet gekeken welke normen je zelf toepast bij die vertaling. Het kan zijn dat iemand op nul uitkomt, omdat hij een docent/studentratio heeft gehanteerd van 1/30. Dat heel bewust heeft gedaan in die vertaling om op nul te komen en heeft hier consequenties aan verbonden voor bv. de onderwijsuitvoering- of inrichting. Dat zijn toch wel beleidsmatige keuzes. Je kunt daar als collega zitten met een tekort van drie ton. En die zegt, ja maar bij mij werkt het alleen bij 1/20. Er is geen gedeeld beeld bij dat de één een hogere docent/student ratio zou mogen hebben dan de ander. Daar zou je over moeten willen praten met elkaar. Ook dat heeft te maken met vertalen van beleid naar centjes.

Groei academie

Voor ons een heel serieus probleem.(...) Groei kun je opvangen door flexibiliteit. Doen wij ook via de begroting.

Planning begroting

Bij het maken van de begroting heb je te weinig inzicht in de realisatie van het huidige jaar.

Misschien is het jullie ontgaan, maar heel veel mensen zijn er niet in de zomervakantie.

Probleem van kalenderjaarbegroting in relatie tot collegejaar.

Je zit aan een aantal formele dingen vast.

Om twee redenen is het jammer dat we weinig tijd hebben: 1) zou graag teamleiders veel meer willen betrekken bij het begrotingsproces. Omdat ik denk dat als er meer draagvlak is van docenten dat de kans dat resultaten die je afsprekt dat die ook gehaald worden groter wordt. Nauwelijks tijd om je processen in te richten in de academie 2) afstemming met de diensten dat op het laatste nippertje plaatsvindt omdat je eerst je beleid een beetje moet weten, waardoor je soms een soort stelpost opneemt of het gebeurt gebrekkig.

Wijze van begroten (incl. aggregatieniveau)

Je hebt altijd het gevoel dat je nooit voldoet aan de eisen, terwijl ik de eisen onredelijk vind.

Dienstverlening

Bij het opstellen van de begroting spelen de ondersteunende diensten FEZ en HRM een belangrijke rol. Dat blijkt bijvoorbeeld uit onderstaande citaten.

Bij FEZ vinden mensen het verschil tussen adviseur en local controller lastig. Dit geldt ook voor HRM. Je wilt geen 'CASO-antwoord' krijgen als je een beetje strategisch wilt denken.

Samenwerking FEZ – HRM. Zij moeten naadloos van elkaar weten waar ze mee bezig zijn, zodat je geen situatie krijgt van garbage in – garbage out.

Informatievoorziening

Informatievoorziening is wel eens lastig als het gaat om de juistheid en betrouwbaarheid van de cijfers.

Vaar niet blind op de aangeleverde cijfers, want ze kloppen niet altijd.

Je wilt zo snel mogelijk allerlei informatie hebben om eventueel nieuw beleid op aan te sluiten.

We hebben dringend SAP nodig. Het is dramatisch dat systemen niet op elkaar afgestemd zijn.

Financiële situatie academie

Ook uitleen van docenten aan andere academies en externe subsidies zijn belangrijk, omdat ze mogelijkheden bieden om financieel gezond te worden.

Natuurlijk is dat een thema.

Eerst inzichtelijk maken, dan kijken of het rechtvaardig is. Je wilt graag begrijpen. Verschillen zijn er nu eenmaal. Erken die en praat daarover met elkaar.

Personeelsformatie

Personeelslijsten en de ramingen van mutaties en nieuw aan te stellen personeel. Hartstikke belangrijk.

Ja, is thema. 80% van je begroting.

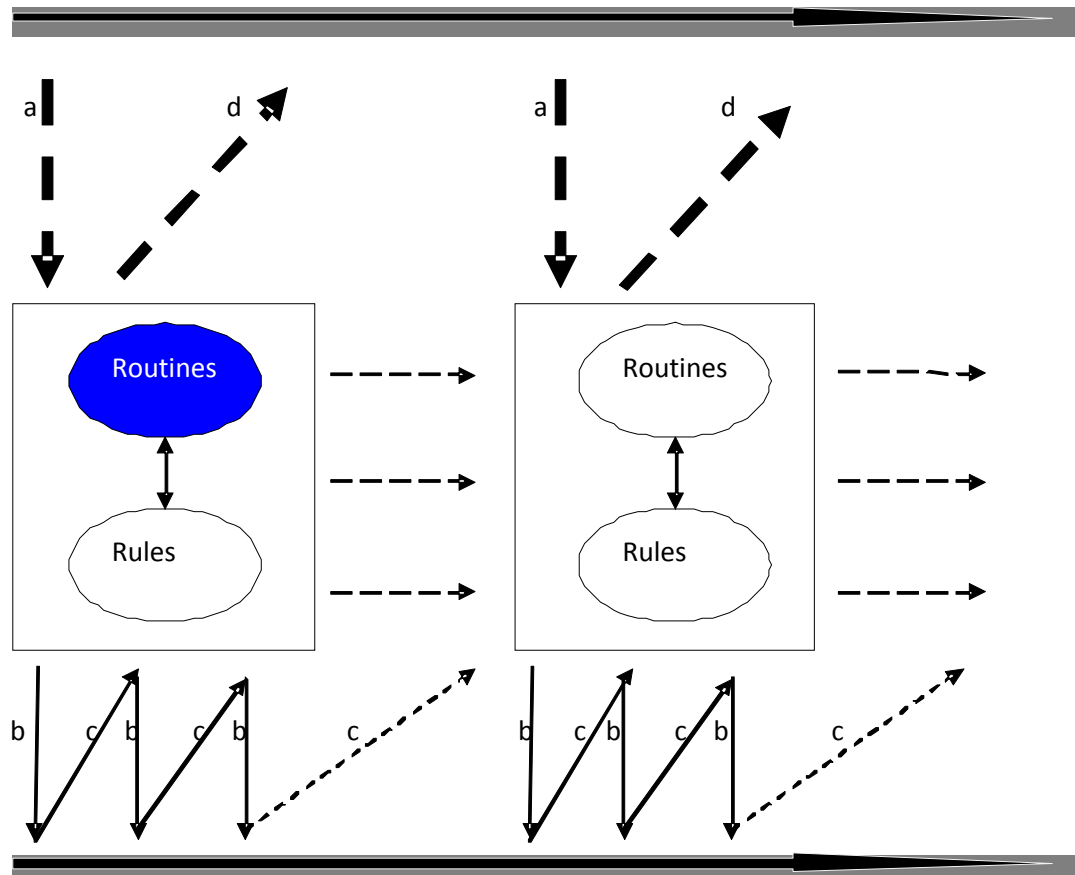
Bijlage 9: Gezamenlijke tracks per besispunt

1. Competenties en rol teamleider
 - a. Scholen;
 - b. Bij de hand nemen;
 - c. Betrokkenheid stimuleren;
 - d. Verantwoordelijkheid geven;
 - e. Rol goed positioneren (bijvoorbeeld deel laten uitmaken van management).
2. Informatievoorziening
 - a. Gebruik van eigen gegevens;
 - b. Zelf overzichten bijhouden.
3. Vertalen beleid
 - a. Van hoog abstractieniveau naar werkvloerniveau;
 - b. Rekening houden met geschiktheid van mensen;
 - c. In fte's denken (bijvoorbeeld basispakket verdisconteren in personeelsformatie, formatie relateren aan studentenaantal, rekening houden met beschikbaarheid, spreiden risico's, evenredige personeelsverdeling toepassen);
 - d. Toepassen eigen normen.
4. Wijze van begroten
 - a. Gebruik maken van meerjaren patronen en trendanalyses en ervaringscijfers (uitputting meerdere jaren);
 - b. Kloppend maken (door bijvoorbeeld af te wijken van (richtlijn)percentages);
 - c. Zo hoog mogelijk level aan houden;
 - d. Accountmanager vult format voor groot gedeelte in (onder andere op basis van verwachte uitputting huidige jaar en huidige begroting);
 - e. Nieuw beleid als project(en) apart begroten;
 - f. Gebruik maken van ervaring;
 - g. Format volgen.
5. Financiële situatie academie/bezuinigen
 - a. Tering naar de nering (bijvoorbeeld bezuinigen op specifieke onderdelen en nieuwe curriculum goedkoper maken dan oude curriculum);
 - b. Franje uit begroting halen (bijvoorbeeld kaasschaaf op overige lasten);
 - c. Additionele middelen aanvragen;
 - d. Inhuren personeel op flexibele contractbasis;
 - e. Sturen op personeel (bijvoorbeeld laat werven van personeel, beperkt werven van personeel);
 - f. Praten over schaalvergroting/assortiment (bijvoorbeeld uitbreiden assortiment, samenwerken met opleiding buiten de hogeschool, ontwikkelen nieuwe opleiding);
 - g. Afspraken maken met CvB;
 - h. Meerjarig plannen.

9. Figuren

Figuur 1: Het framework van Burns en Scapens

Institutional Realm



Realm of Action

Key:

a = encoding

b = enacting

c = reproduction

d = institutionalization

Het framework combineert synchronische en diachronische elementen, waarbij acties synchroon worden gevormd door instituties (dat wil zeggen op een bepaald moment) en instituties worden diachronisch geproduceerd en gereproduceerd door acties (dat wil zeggen door hun cumulatieve invloed in de tijd). Veranderingsprocessen in het institutionele deel vinden in een langer tijdsbestek plaats dan veranderingen in het actiedeel.

De bovenkant van het figuur vertegenwoordigt 'het institutionele rijk' en de onderkant 'het rijk van de actie'. Beide bevinden zich in een cumulatief proces van verandering door de tijd, welke de brede pijl aan de boven- en onderkant laat zien.

Het midden laat de wijze zien waarop regels en routines acteren als de modaliteiten, welke 'het institutionele rijk' en 'het rijk van de actie' verbinden.

Regels en routines bevinden zich ook in een cumulatief veranderingsproces. Van tijd tot tijd kunnen nieuwe regels en routines worden geïntroduceerd of worden bestaande uitgebreid. Dit wordt weergegeven door de rechthoekige kaders om regels en routines.

De vier pijlen (a-d) representeren de synchronische (a en b) en de diachronische (c en d) processen (Burns en Scapens 2000) en hebben de volgende betekenis:

Encoding: de vertaling van institutionele principes naar regels en routines. In het algemeen bevatten de bestaande routines de heersende institutionele principes. Deze routines zullen nieuwe regels creëren, welke op hun beurt zullen leiden tot de formatie en/of deformatie van huidige routines.

Enacting: het uitvoeren van de routines en regels die de institutionele principes vertalen. Heeft wellicht betrekking op bewuste keuze, maar zal doorgaans voortkomen uit wederkerende monitoring en het toepassen van stilzwijgende kennis over hoe dingen gebeuren.
may involve conscious choice, but will more usually result from reflexive monitoring and the application of tacit knowledge about how things are done

Reproduction: zich herhalend gedrag leidt tot reproductie van de routines
repeated behavior leads to a reproduction of the routines.

Institutionalization: De regels en routines worden vanzelfsprekend.
The rules and routines become simply the way things are, i.e. institutions.

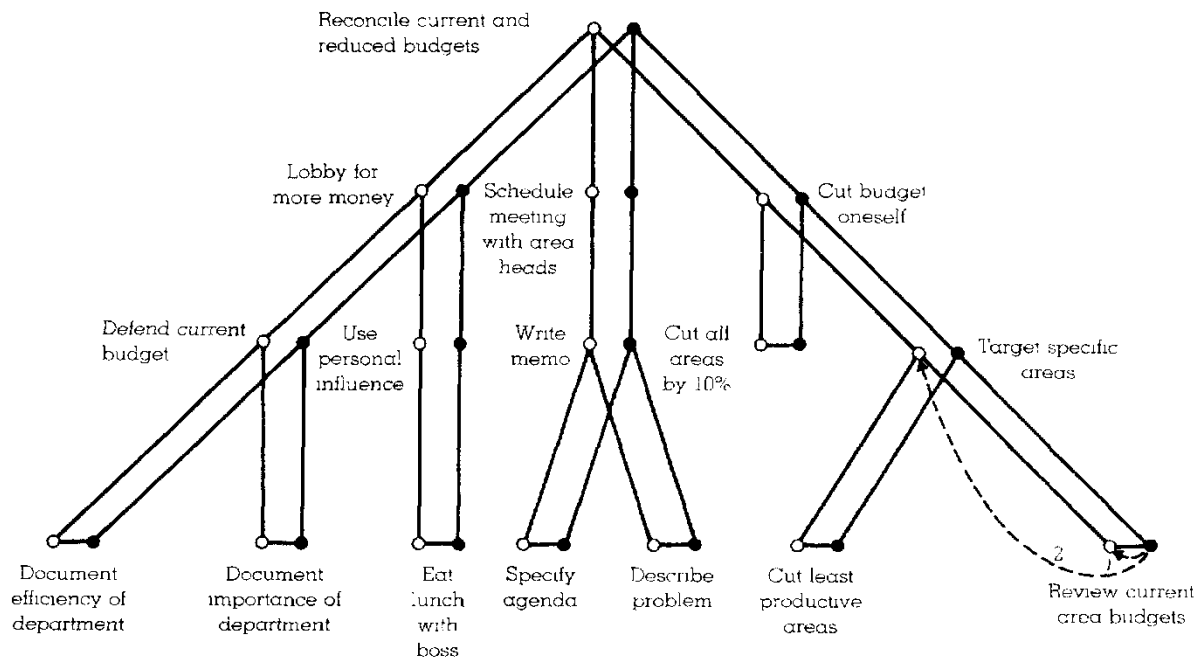
Na dit laatste proces, waarin de regels en routines instituties zijn geworden, zullen deze instituties weer worden vertaald naar bestaande regels en routines en deze zullen weer nieuwe regels scheppen, enzovoorts (Burns en Scapens 2000).

Instituties zijn abstracter dan regels en routines, de reden waarvoor de pijlen a en d een gestippelde lijn hebben. Verder zijn 'encoding' en institutionalisatie lopende processen, in plaats van duidelijk te identificeren bewegingen. Dit is de reden voor de keuze voor een brede lijn. Daarnaast verbinden instituties tijd door het periodiek scheppen van acties. Vandaar de verschillende b en c-pijlen voor elk paar van a en d-pijlen.

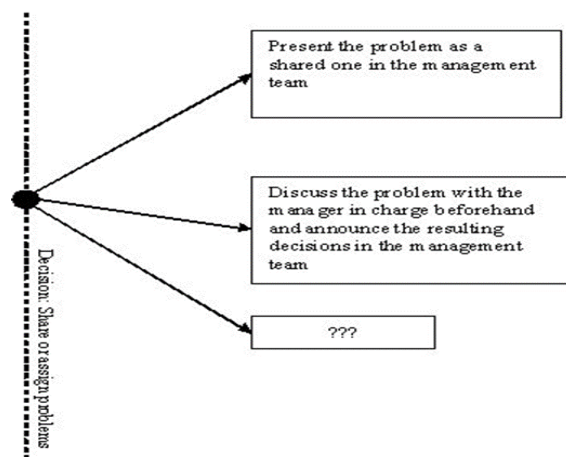
Nieuwe regels kunnen geïnterpreteerd worden in de context van bestaande regels en routines. Dit wordt aangegeven door de gestippelde, horizontale lijn tussen de twee kaders met regels en routines. Ook kan de reproductie van eerdere routines (gestippelde pijl c) de implementatie van nieuwe regels en de uitbreiding van nieuwe routines beïnvloeden.

Figuur 2: Presentatievormen scripts

Lord en Kernan, Script, beantwoording van een opgelegde budget verlaging



Loo et. al.



10. Tabellen

Tabel 1: Keuze soort interview

Academie en opleidingen	Studenten ingeschreven bij voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen gezamenlijk 2008/2009	Rang/zwaarte 4	Totale baten 2009 (exclusief te monitoren projecten)	Rang/zwaarte 2	Totale baten 2009 (inclusief te monitoren projecten)	Rang/zwaarte 1	Aantal fte	Gemiddelde rang Rang/zwaarte 3	Geslacht directeur
Bestuur, Recht & Veiligheid	2.029	3	7.867.000	2	8.173.000	2	86,06	6	3,60 man
Bestuurskunde/Overheidsmanagement	495								
Integrale Veiligheidskunde	426								
Law	0								
Management in de Zorg	58								
HBO-Rechten	1.050								
Public Management	0								
Safety & Security Management Studies	0								
Facility Management	923	8	4.067.000	8	4.067.000	9	51,73	8	8,00 man
Facility Management	923								
Gezondheid	1.173	7	5.082.000	7	5.082.000	7	60,35	7	7,00 vrouw
Opleiding tot Verpleegkundige (HBO-V)	431								
Voeding en Diëtetiek	686								
Huidtherapie	56								
European Studies and Communication Management	1.843	4	7.127.000	5	7.766.000	4	108,33	2	3,70 man
Communicatie	671								
European Studies	1.101								
International Communication Management	71								
ICT & Media	2.208	2	9.073.000	1	9.965.000	1	115,10	1	1,40 man
Bedrijfskundige Informatica	520								
Communication & Multimedia Design	761								
Informatica	422								
Informatiedienstverlening en -management	114								
Information Security Management	22								
Technische Informatica	369								
Marketing & Commerce	2.234	1	7.861.000	3	7.861.000	3	89,29	4	2,50 man
Commerciële Economie	987								
International Business and Management Studies	779								
Small Business & Retail Management	468								
Pedagogische Academie voor Basisonderwijs	707	9	3.393.000	9	4.912.000	8	44,83	9	9,00 man
Opleiding tot Leraar Basisonderwijs (PABO)	707								
Technology, Innovation & Society Den Haag	1.620	5	7.377.000	4	7.451.000	5	91,83	3	4,10 man
Bewegingstechnologie	208								
Bouwkunde	512								
Civiele Techniek	219								
Climate and Environment	0								
Commercieel Ingenieur	99								
Human Technology	103								
Industrieel Product Ontwerpen	373								
Process & Food Technology	106								
Technology, Innovation & Society Delft	1.250	6	6.341.000	6	6.341.000	6	87,10	5	5,70 vrouw
Bedrijfskundige	77								
Elektrotechniek	247								
Installatietechniek Ad	25								
Technische Bedrijfskunde	247								
Technische Natuurkunde	181								
Werktuigbouwkunde	473								
	Jaarrekening 2008		Cijfers per 3-3-10		Cijfers per 3-3-10		Jaarrekening 2008		

De keuze voor een individueel, danwel groepsinterview wordt in eerste instantie door de volgende zaken (in deze volgorde) bepaald:

- 1) Door directeur aangegeven voorkeur;
- 2) De beschikbaarheid van 1 vrouw in zowel groeps- als individueel interview;
- 3) Uiteenlopende grootte;

Voor het bepalen van de grootte van de academie spelen vier factoren een rol.

Aan elke factor is een zwaartefactor gehangen, waarmee de gemiddelde rang is bepaald.

Op deze manier is tot de onderstaande keuze gekomen

	Individueel	Groep	Gemiddelde rang
Bestuur, Recht & Veiligheid		X	3,60
Facility Management		X	8,00
Gezondheid*	X		7,00
European Studies and Communication Management		X	3,70
ICT & Media		X	1,40
Marketing & Commerce	X		2,50
Pedagogische Academie voor Basisonderwijs**	X		9,00
Technology, Innovation & Society Den Haag***	X		4,10
Technology, Innovation & Society Delft		X	5,70

groen: individueel

blauw: groeps

variatiebreedte: 6,50

variatiebreedte: 6,60

* De directeur van deze academie is per 1 maart directeur geworden van de dienst ICT van de Haagse Hogeschool.

Ik wil haar zo snel mogelijk interviewen, vandaar ingedeeld bij het individuele interview.

Hiermee valt de vrouwelijke directeur van TIS Delft automatisch in het groepsinterview.

** Deze directeur heeft de voorkeur uitgesproken voor een individueel interview, welke wordt gerespecteerd.

*** Deze directeur heeft aangegeven niet op video te willen. Vandaar individueel interview, anders kan het groepsinterview niet opgenomen worden.

Tabel 2: Ontsluiting bronnen

<i>Bronnen</i>	<i>Ontsluiting</i>	<i>Instrument</i>
(wetenschappelijke) Literatuur	Zoeksysteem via trefwoorden, excerpta en sneeuwbalprincipe	Google Scholar
Personen	Individueel interview	Vragenlijst in Word
	Groepsinterview	Vragenlijst in Word
Gedrag en handelwijze	Interpretatie en observatie	Video, observatieschema in Word
Documenten	Inhoudsanalyse (kwalitatief)	Categorieënstelsel in Word
Media (e-mail)	Inhoudsanalyse (kwalitatief)	Categorieënstelsel in Word

Tabel 3: Doel bestuderen documenten

Document	Scope	Doel	
		T.b.v. individuele interview	T.b.v. groepsinterview
Beleidsplan	Academie	Ontdekken thema's	Ontdekken/verificatie gedrag
CvB verslag	Hogeschool	"	Geen
Financiële rapportage	Academie	"	"
Hogeschool Ontwikkel Plan	Hogeschool	Context	"
Kaderbrief	Hogeschool	Regels en thema's	"
Managementrapportage	Academie	Ontdekken thema's	Ontdekken/verificatie gedrag
Notule managementteamvergadering	Academie	"	Ontdekken/verificatie gedrag
Dagboek	Academie	"	Ontdekken/verificatie gedrag
Emailverkeer directeur/Local Controller/HRM Consultant	Academie	Geen	Ontdekken/verificatie gedrag
Technische aanwijzingen	Hogeschool	Regels	
Toetsgesprek verslag	Academie	Ontdekken thema's	Ontdekken/verificatie gedrag
Verslag bilateraal portefeuillehouder directeur marap	Academie	"	Ontdekken/verificatie gedrag

Tabel 4: Format documentenonderzoek

Naam document	
Van	
Aan	
Datum	
Mede opstellers	
Doel document	
Inhoudsopgave document	
Aantekeningen	
Interessante citaten	
Doel analyse	
Context	
Thema's	
Regels	
Bestudeerd op	

O.a. gebaseerd op Yin 2009, blz. 105 en Silverman 2001, blz. 128.

Tabel 5: Stappen interpretive interactionism

Onderzoek-stap	Activiteit	Soort interview	Geïnterviewde	Resultaat	Stap interpretive interactionism
1 ^e ronde individuele interviews	Vragen met welke dilemma's directeurs in hun werk worden geconfronteerd.	Semi gestructureerd	Vier directeurs	Voorlaamste thema's bij opstellen begroting	Capturing
2 ^e ronde individuele interviews	Uitvoeren nieuw onderzoek: Fragmenten uit 1 ^e interview ten gehore brengen aan directeurs. Vragen hoe gehandeld wordt binnen de thema's.	Gestructureerd	Vier directeurs (dezelfde uit 1 ^e ronde)	1) Bevestiging aangeven voorlaamste thema's en definitieve set van thema's. 2) Inzicht hoe binnen de thema's wordt gehandeld.	Capturing
	Interview tapes opnieuw analyseren en verdelen in samenhangende fragmenten.			Voorlopige set van tracks.	Bracketing
	Opnieuw beoordelen interview tapes: zijn er tracks die dezelfde aspecten van het opstellen van een begroting laten zien?			Inferred scripts	Construction
3 ^e ronde individuele interviews	Voorleggen inferred scripts	Semi gestructureerd		Inferred performative scripts	Construction
Groeps-interview	Tonen en/of beluisteren inferred performative scripts en daarna bespreken.	Semi gestructureerd	Vijf directeurs (andere dan in individueel interview).	Voorlopige performative protoscripts	Contextualisation

Tabel 6: Gezamenlijke tracks bij gezamenlijke beslispunten

Beslispunt	Gezamenlijke tracks
Beslispunt positie teamleiders	Scholing, Bij de hand nemen, betrekken, Verantwoordelijkheid geven, Rol goed positioneren
Beslispunt vertalen beleid	Van hoog abstractieniveau naar werkvloerniveau
Beslispunt begrotingsdiscipline	-
Beslispunt financiële positie academie	Inhuren personeel op flexibele contractbasis, Meerjarig plannen, Contacten met instellingen, Praten over assortiment, Afspraken maken met CvB
Beslispunt dienstverlening	Gebruik van eigen gegevens
Beslispunt informatievoorziening	Zelf overzichten bijhouden/maken
Beslispunt wijze van begroten	Projecten meenemen in normale bedrijfsvoering, Projecten niet meenemen in normale bedrijfsvoering
Beslispunt planning begroting	-

Tabel 7: Overzicht gezamenlijke handelingen en tracks uit individuele interviews, 1^e groepsinterview en 2^e groepsinterview

Script	Directeur/ Tracks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Conclusie
Competenties en rol teamleider	Rol goed positioneren	GH	GH	HP	HP	HP	H	GH	HP	HP	HP	7 x H 6 x HP
	Deel laten uitmaken van management	GH	GH	H	HP	HP	H	GH	HP	HP	HP	7 x H 5 x HP
	Verantwoorde- lijkheid geven	HP	GH	HP	H	HP	H	GH	H	H	H	8 x H 3 x HP
	Bevoegdheden geven	GH	GH	HP	GH	GH	GH	GH	HP	HP	HP	4 x H 4 x HP
	Er bij trekken	HP	GH	HP	HP	HP	H	GH	HP	HP	HP	8 x H 7 x HP
	Bij de hand nemen/mee- nemen	HP	GH	HP	HP	HP	H	GH	HP	HP	HP	8 x H 7 x HP
	Scholen	HP	GH	HP	HP	HP	H	GH	H	HP	HP	8 x H 6 x HP
	Zelf instructies geven	GH	GH	GH	GH	HP	GH	GH	GH	GH	GH	1 x H 1 x HP
	FEZ uitleg laten geven	HP	GH	GH	GH	HP	GH	GH	GH	GH	GH	2 x H 2 x HP

Beslispunt informatievoorziening	Uitgaan van de verkregen informatie	GH	GH	GH	GH	H	HP	H	HP	HP	HP	6 x H 4 x HP
	Zelf overzichten bijhouden of aanpassen	HP	HP	HP	HP	HP	GH	HP	HP	HP	HP	9 x H 9 x HP
	Gebruik van eigen gegevens	HP	HP	GH	HP	GH	GH	HP	HP	HP	HP	7 x H 7 x HP
	Verkregen informatie in detail checken	GH	GH	GH	GH	HP	HP	HP	HP	HP	HP	6 x H 6 x HP
Vertalen beleid	Van hoog abstractieniveau naar werkvloerniveau	HP	GH	GH	HP	GH	H	GH	H	H	HP	6 x H 3 x HP
	Toepassen eigen normen	HP	GH	GH	HP	HP	H	H	HP	HP	HP	8 x H 6 x HP
	Basispakket verdisconteren in personeels- formatie	H	GH	GH	HP	GH	GH	GH	H	H	H	5 x H 1 x HP
	Formatie relateren aan studentenaantal	H	GH	GH	HP	HP	GH	GH	H	H	H	6 x H 2 x HP

	Rekening houden met beschikbaarheid en geschiktheid, spreiden risico's, evenredige personeels-verdeling	HP	GH	HP	HP	GH	GH	GH	H	H	H	6 x H 3 x HP
	Aanvragen additionele middelen	HP	GH	GH	HP	H	GH	H	HP	H	H	7 x H 3 x HP
	Uitgaan van kaderbrief en budget	GH	GH	GH	GH	GH	GH	GH	H	H	HP	3 x H 1 x HP
	Gebruikmaken van academieplan	GH	GH	GH	GH	H	HP	GH	H	HP	HP	5 x H 3 x HP
	Overleg met teamleiders	GH	GH	HP	GH	HP	HP	HP	HP	HP	HP	7 x H 7 x HP
	Basispakket aanpassen aan (financieel mogelijke) personeels-formatie	GH	GH	GH	GH	HP	HP	HP	H	HP	HP	6 x H 5 x HP
	Uitgaan van budget	GH	GH	GH	GH	H	HP	H	H	HP	H	6 x H 2 x HP
	Gebruikmaken van beleidsplan t, t-1,	GH	GH	GH	GH	HP	H	GH	H	H	H	5 x H 1 x HP

	t-2											
Wijze van begroten	Accountmanager vult format voor groot gedeelte in (o.a. o.b.v. verwachte uitputting huidige jaar en huidige begroting)	GH	HP	GH	HP	HP	HP	H	HP	HP	HP	8 x H 7 x HP
	Nieuw beleid als project(en) apart begroten	GH	HP	GH	HP	HP	HP	H	HP	HP	HP	8 x H 7 x HP
	Kloppend maken (door bv. af te wijken van (richtlijn)percentages)	HP	HP	HP	GH	HP	HP	H	HP	HP	HP	9 x H 8 x HP
	Gebruik maken van meerjaren patronen en trendanalyses en ervaringscijfers (uitputting meerdere jaren)	HP	HP	HP	HP	HP	GH	H	HP	HP	HP	9 x H 8 x HP
	Gebruik maken van ervaring	GH	HP	GH	HP	HP	HP	GH	H	H	GH	6 x H 4 x HP
	Format volgen	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	HP	10 x H

												10 x HP
	Zo hoog mogelijk level aan houden	HP	GH	HP	GH	GH	GH	GH	GH	GH	GH	2 x H 2 x HP
	Nieuw beleid als project(en) apart begroten	GH	HP	GH	HP	HP	HP	H	HP	HP	HP	8 x H 7 x HP
	Directeur vult format in	GH	GH	GH	GH	GH	GH	HP	H	H	H	4 x H 1 x HP
	Accountmanager past aan	GH	GH	GH	GH	HP	GH	HP	HP	HP	HP	5 x H 5 x HP
	Bepalen huidige personeel	GH	GH	GH	GH	HP	HP	H	H	H	H	6 x H 2 x HP
	Ratio's aanhouden en bepalen bijzondere activiteiten	GH	GH	GH	GH	HP	GH	GH	H	H	HP	4 x H 2 x HP
	Apart project	GH	HP	HP	HP	HP	GH	GH	H	H	H	7 x H 4 x HP
	Geen apart project	GH	GH	GH	GH	GH	GH	GH	H	H	H	3 x H 0 x HP
	Vacatures opnemen	GH	GH	GH	GH	HP	H	H	H	H	H	6 x H 1 x HP
	Geen vacatures opnemen	GH	GH	GH	GH	GH	H	H	H	H	H	5 x H 0 x HP

	Accountmanager laten opnemen in format	GH	GH	GH	GH	HP	GH	GH	HP	HP	HP	4 x H 4 x HP
	Instellingslasten bepalen o.b.v. verwachte uitputting jaar t en t-1, t-2 en huidige begroting en eventueel bijstellen	GH	GH	GH	GH	HP	GH	GH	H	H	H	4 x H 1 x HP
Financiële situatie academie/ bezuinigen	Meerjarig plannen	HP	GH	HP	GH	HP	GH	H	H	H	H	7 x H 3 x HP
	Afspraken maken met CvB	GH	GH	HP	HP	H	GH	H	H	H	H	7 x H 2 x HP
	Additionele middelen aanvragen	HP	GH	GH	HP	H	GH	H	HP	H	H	7 x H 3 x HP
	Praten over schaalvergroting	GH	GH	HP	HP	H	GH	H	H	H	H	7 x H 2 x HP
	uitbreiden assortiment	GH	GH	HP	HP	H	GH	H	H	H	H	7 x H 2 x HP
	Ontwikkelen nieuwe opleiding	GH	GH	HP	HP	H	GH	H	H	H	H	7 x H 2 x HP

	Samenwerken met opleiding buiten de hogeschool	GH	GH	GH	HP	H	GH	H	H	H	H	6 x H 1 x HP
	Zoveel mogelijk gebruik maken van uitleen en subsidies	GH	GH	HP	GH	HP	GH	GH	H	H	H	5 x H 2 x HP
	Tering naar de nering	H	GH	GH	HP	HP	H	GH	HP	HP	HP	7 x H 5 x HP
	Saneren	GH	GH	HP	GH	HP	GH	GH	H	H	HP	5 x H 3 x HP
	Bezuinigen op specifieke onderdelen	HP	GH	GH	HP	HP	HP	HP	H	H	H	8 x H 5 x HP
	Nieuwe curriculum goedkoper maken dan oude curriculum	GH	GH	H	HP	GH	H	GH	H	H	H	6 x H 1 x HP
	Beperkt werven van personeel	GH	HP	H	GH	GH	H	GH	H	H	H	6 x H 1 x HP
	Laat werven van personeel	GH	HP	H	GH	GH	H	GH	H	H	H	6 x H 1 x HP
	Franje uit begroting halen	H	GH	HP	H	H	H	HP	H	HP	HP	9 x H 4 x HP
	Kaasschaaf op	H	GH	HP	H	H	H	HP	H	HP	HP	9 x H

	overige lasten											4 x HP
	Dekkingsplan	GH	GH	GH	GH	GH	HP	GH	H	H	H	4 x H 1 x HP
	Ondernemen/ investeren	GH	GH	HP	GH	GH	GH	GH	H	HP	HP	4 x H 3 x HP
Personeelsformatie	Bepalen huidige personeel	GH	GH	GH	GH	HP	HP	H	H	H	H	6 x H 2 x HP
	PBL checken	GH	GH	GH	GH	HP	HP	HP	H	H	H	6 x H 3 x HP
	PBL checken en zelf corrigeren	GH	GH	GH	GH	GH	GH	HP	H	H	H	4 x H 1 x HP
	Formatie relateren aan studentenaantal	H	GH	GH	HP	HP	GH	GH	H	H	H	6 x H 2 x HP
	Bepalen klassengrootte	GH	GH	GH	HP	GH	H	GH	H	H	GH	4 x H 1 x HP
	Basispakket verdisconteren in personeels- formatie en eventuele extra dingen	H	H	GH	HP	GH	GH	GH	H	H	H	6 x H 1 x HP
	Verhogen formatie	GH	GH	GH	GH	HP	H	H	H	H	H	6 x H 1 x HP
	Aanvragen additionele	HP	GH	GH	HP	H	GH	H	H	H	H	7 x H

	middelen											2 x HP
	Uitgaan van beschikbare middelen	GH	GH	GH	GH	H	HP	H	H	HP	H	6 x H 2 x HP
	Andere verdeling fte's (contacturen, accreditatie)	HP	GH	GH	HP	GH	H	H	H	H	H	7 x H 2 x HP
	Rekening houden met beschikbaarheid en geschiktheid, spreiden risico's, evenredige personeels-verdeling	HP	GH	GH	HP	GH	GH	GH	H	H	H	5 x H 2 x HP
	Aantal studenten prognosticeren	GH	GH	H	H	H	GH	GH	H	H	HP	6 x H 1 x HP
	Formatie afleiden uit de eigen norm	GH	GH	H	H	H	GH	GH	H	H	HP	6 x H 1 x HP
	Confrontatie met beschikbare middelen en andere activiteiten die je wilt doen t.b.v. bepalen gewenste formatie	GH	GH	H	H	H	GH	GH	H	H	HP	6 x H 1 x HP
	Bepalen huidige personeel o.b.v.	GH	GH	H	H	H	GH	GH	H	H	HP	6 x H 1 x HP

	PBL											
	Opnemen vacatures	GH	GH	H	H	H	GH	GH	H	H	HP	6 x H 1 x HP
	Inkrimpen	GH	GH	H	H	H	GH	GH	H	H	HP	6 x H 1 x HP
	Beleidskeuzes bijstellen	GH	GH	H	H	H	GH	GH	H	H	HP	6 x H 1 x HP
	Normen bijstellen	GH	GH	H	H	H	GH	GH	H	H	HP	6 x H 1 x HP

H: Herkenning

HP: Herkenning. Past zelf toe.

GH: Geen herkenning

Noot: GH is ook aangegeven als de directeur zich er niet over heeft uitgelaten en uit de observatie niet blijkt (d.m.v. bv. knikken) dat hij/zij het eens is met de collega. Voor een aantal tracks geldt dat deze pas na de individuele interviews zijn toegevoegd. Bij de deelnemers aan de individuele interviews is dat niet aan de orde geweest, dus GH.

De roodgekleurde (5 tracks) kunnen niet als gezamenlijke handelingen worden beschouwd.